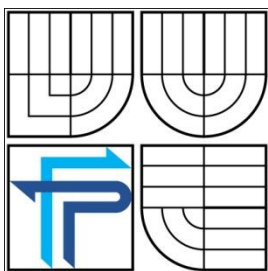


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NAPLŇOVÁNÍ ETIKY V PODNIKÁNÍ VE FIRMĚ ABC

Fulfillment Business Ethics in ABC Company

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TOMÁŠ KUGLER

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDR, ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Kugler

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Naplňování etiky v podnikání ve firmě ABC

v anglickém jazyce:

Fulfillment Business Ethics in ABC Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ČERNOHORSKÁ, L. a A. PUTNOVÁ. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.
- DUTT, K. a CH. WILBER. Economics and Ethics. 1. vyd. GB: Palgrave Macmillan. 2010. 259 s. ISBN 978-0-230-57595-0.
- DYTRT, Z. a kol. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 193 s. ISBN 978-80-247-6311-8.
- PUTNOVÁ, A. a P. SEKNICKA. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ŠRONEK, I. Etiketa a etika v podnikání. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier CR, a.s. 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

ABSTRAKT

Cílem této práce je stanovit úroveň podnikatelské etiky ve společnosti ABC. Její úroveň je stanoveno pomocí srovnání s vybranými aspekty podnikového klima. Pomocí dotazníkového šetření jsou stanoveny škály jednotlivých oblastí, jejichž výsledkem je označení kritických oblastí v podniku, které slouží jako výchozí bod pro návrhy na zlepšení situace. Podklad pro návrhovou část je rozšířen o diskuzi s managementem a autorovým pozorováním ve společnosti. Hlavním návrhem řešení je návrh implementace metodiky Balanced Scorecard, jejíž přínosem je redukce kritických oblastí na přijatelnou mez. Autor dále formuje návrhy pro zkvalitnění podnikového etického programu a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelská etika, etický program, podniková kultura, etický kodex, společenská odpovědnost firem, balanced scorecard.

ABSTRAKT

The aim of this work is to determine the level of business ethics in the company of ABC. It's level is determined by comparison with selected aspects of corporate climate. Using the questionnaire are determined range of individual areas, resulting in the identification of critical areas in the company, which serves as the starting point for the proposals to improve the situation. Basis for the design part is enhanced by discussions with management and the author's observation. The main proposed solution is the implementation of the Balanced Scorecard methodology, whose benefit is the reduction of critical areas to an acceptable level. The author also formed proposals to improve corporate ethics program and activities in the area of social responsibility.

KLÍČOVÁ SLOVA

Business ethics, ethical program, corporate culture, code of ethics, corporate social responsibility, balanced scorecard.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KUGLER, T. *Naplňování etiky v podnikání ve firmě ABC.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 140 s.

Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyjádřil poděkování svému vedoucímu diplomové práce doc. RNDR, Anně Putnové, Ph.D., MBA za pomoc při formulaci cílů a její usměrňování k jejich úspěšné realizaci. Dále bych chtěl poděkovat managementu podniku za poskytnutí potřebných materiálů a informací ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. Vymezení cílů a metodiky práce	11
2. Teoretická východiska práce	13
2.1. Etika podnikání	13
2.1.1 Etika a morálka	13
2.1.2 Rozdíly v evropském a americkém přístupu.....	14
2.1.3 Etika v základních ekonomických otázkách	16
2.1.4 Zisk z hlediska etiky	17
2.1.5 Stupně podnikatelské etiky	18
2.2 Firmy a rozdíly v přístupu k etice	21
2.2.1 Stakeholders teorie.....	21
2.2.2 Stockholders teorie	24
2.3 Ekonomické důvody naplňování etiky v tržní ekonomice.....	24
2.3.1 Transakční náklady	25
2.3.2 Loajalita zaměstnanců.....	28
2.3.3 Vytváření a posilování image firmy	28
2.3.4 Spokojenost zákazníků	29
2.3.5 Loajalita investorů	29
2.3.6 Příspěvek k zisku	29
2.3.7 Kultivace podnikatelského prostředí	29
3. Etika a odpovědnost v podnikatelském prostředí	30
3.1 Podnikatelské prostředí.....	30
3.1.1 Vývoj a vliv privatizace	31
3.1.2 Etický stav podnikatelského prostředí v ČR.....	33
3.2 Odpovědnost v podnikatelském prostředí.....	33
3.3 Etika podnikatelského prostředí.....	35
3.4 Dopady fluktuace na podnikatelské prostředí.....	38
4. Společenská odpovědnost (CSR).....	41
4.1 CSR: příručka morálního byznysu.....	41
4.1.1 Sociálně odpovědné investice (SRI) a zaměření na shareholdery	42
4.1.2 Regulace, reporting a odpovědnost.....	44
4.1.3 Konkurenční výhoda.....	45
4.1.4 Náklady ušlé reputace	45

4.2 CSR v praxi.....	46
4.3 Čtyři stupně odpovědnostní pyramidy	47
4.4.Klíčové elementy mezinárodních CSR standartů	49
4.5 Paradox CSR standartů	50
5. Etika a management.....	51
5.1 Řešení etických problémů ve firmě	52
5.1.1 Přístupy k morálním problémům	53
5.2 Inovativní řízení firmy	54
5.3 Diferenciace managementu.....	56
6. Vliv etického kodexu na podnikovou kulturu.....	57
6.1 Efektivita podnikového etického kodexu	58
6.2 Hodnocení efektivity etického programu	59
7. Systémové nástroje etického řízení.....	60
7.1 Balanced Scorecard (BSC)	61
7.1.1 Podstata, obsah a význam	62
7.1.2 Popis perspektiv	65
7.1.3 Tvorba a implementace.....	66
7.1.4 Přínosy aplikace metody BSC	68
7.2 Integrovaný manažerský systém (IMS)	69
8. Úroveň etiky v podniku ABC	70
8.1 Představení podniku ABC	70
8.1.1 Organizační struktura.....	70
8.1.2 Organizační struktura analyzovaného provozu.....	70
8.2 Etika a hodnoty společnosti ABC	71
8.2.1 Hodnoty společnosti	71
8.2.2 Etika v praxi.....	71
8.2.3 Porušení etických pravidel.....	72
8.2.4 Vzdělávání v oblasti etiky.....	73
8.2.5 Etika z pohledu obchodu.....	73
8.2.6 Bezpečnostní komise	74
8.2.7 CSR aktivity.....	75
8.2.8 Certifikace.....	76
9. Výzkumná část.....	77
9.1 Cíl výzkumu.....	78

9.2 Omezení výzkumu	78
9.3 Vysvětlení metod sběru dat.....	79
9.3.1 Dotazníkové šetření	79
9.3.2 Řízený strukturovaný rozhovor	82
9.4 Použité statistické metody	82
9.4.1 Shluková analýza	83
9.4.2 Křížová kombinace odpovědí	83
9.4.3 Závislost dvourozměrných datových souborů kvantitativních znaků.....	84
9.4.4 Interval spolehlivosti pro koeficient korelace.....	85
9.4.5 Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků	85
9.4.6 Reliabilita testu	86
9.5 Analýza současného stavu vybraného provozu společnosti ABC	88
9.5.1 MODUL: Etika v organizaci.....	88
9.5.2 MODUL: Komunikace a sdílení informací	90
9.5.3 MODUL: Interpersonální vztahy na pracovišti	91
9.5.4 MODUL: Profesní rozvoj a kariérní růst	93
9.5.5 MODUL: Odměňování a hodnocení – zdroje motivace	95
9.5.6 MODUL: Styl řízení	97
9.5.7 MODUL: Vztah k organizaci - kultura.....	99
9.5.8 MODUL: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	102
9.5.9 Celkový profil podniku	105
9.6 Reliabilita modulů empirického výzkumu.....	106
9.7 Vhodné ukazatele pro zlepšování etiky zaměstnanců.....	107
9.8 Závěr empirického výzkumu	108
10. Interpretace výsledků pro návrhovou část	109
11. Návrhy na řešení	113
11.1 Návrh BSC jako nástroj řízení lidského kapitálu.....	114
11.1.1 Zhodnocení připravenosti firmy	114
11.1.2 Organizační předpoklady úspěšné implementace BSC	114
11.1.3 Firemní strategie	115
11.1.4 Tvorba BSC	116
11.1.5 Odvození strategických cílů.....	116
11.1.6 Strategická mapa.....	119
11.1.7 Stanovení měřítek a cílových hodnot.....	122

11.1.8 Strategický akční plán perspektivy růst a vývoj	124
11.1.9 Řízení rozšíření BSC	126
11.1.10 Plynulost a kontinuální používání BSC	127
11.2 Rozšíření etického programu a CSR aktivit	127
11.3 Odhadované náklady navržených opatření	130
12. Přínosy práce a naplnění cílů	132
ZÁVĚR	133
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	134
SEZNAM TABULEK	136
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	136
PŘÍLOHY	137

ÚVOD

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě nedostatečně rozvinutého stavu současné legislativy odpadového hospodářství, která svým neefektivním nastavením zhoršuje úroveň podnikatelské etiky v celém oboru. V současné době je za její modifikaci krizizováno MŽP ČR především Českou asociací odpadového hospodářství a dalšími oborovými sdružení. Komplexní reforma tohoto oboru v nejbližších letech není plánována a tak nezbyvá předním podnikům oboru se podílet na jejím formování a efektivním usměrňování.

Současný stav odpadového hospodářství a neefektivní legislativa tak dávají podnět ke zkoumání úrovně podnikatelské etiky ve vybrané společnosti. Autor vychází z působení v této společnosti a z důvodu zaměření této práce, si společnost nepřála být jmenována.

Hlavním cílem této práce je stanovení úrovně podnikatelské etiky na vybraném provozu společnosti ABC, který slouží jako podklad pro potencionální celopodnikovou aplikaci. Pomocí srovnání úrovně podnikatelské etiky s vybranými aspekty podnikového klimatu jsou identifikovány kritické oblasti, které na úroveň etiky mají vliv, na jejichž základě jsou formulovány návrhy na zlepšení situace v podniku.

Díličními cíli práce jsou formulace teoretického základu pro stanovení úrovně etiky a návrhů na její zlepšování, formulace statistických metod pro analýzu současného stavu vybraného provozu, aplikace těchto metod na provedené dotazníkové šetření a zpracování výsledků pro návrhovou část. Tímto způsobem autor zpracovává metodiku jejího vyhodnocení a navrhuje aplikaci nástroje Balanced Scorecard v oblasti řízení lidského kapitálu. I přes fakt, že tento nástroj je již desítek let znám, mnoho českých podniků tento pojem považují jako inovativní, což je výsledkem jejich nepřipravenosti pro jeho aplikaci. Analyzovaná společnost je přesně takovým podnikem a proto je závěrečným dílčím práce odhad nákladů na jeho aplikaci, porovnání jeho nákladů s přínosy a stanovení tak reálnosti navržených opatření.

1. Vymezení cílů a metodiky práce

Za primární cíl si práce klade prokázat vliv etických přístupů na ekonomiku podnikatelského subjektu ABC. Pro přesnější vyjádření výsledků je pole zkoumání zúženo pouze na jeho jeden provoz. Tento provoz slouží jako demonstrační subjekt na němž jsou zjišťovány dopady, které vznikají vlivem nedostatečně rozvinuté úrovně firemní etiky a konceptu CSR. Na základě zjištěných poznatků, práce navrhuje opatření vedoucí ke snížení těchto dopadů, systémové vyhodnocování těchto opatření a doporučení pro management podniku, které mají za cíl zvýšit úroveň firemní etiky.

První část práce vysvětluje pojmy etika a morálka a zabývá se jejich působením v rámci podnikatelského prostředí. Dále se zabývá konceptem CSR a s ním spojených aktivit. Cílem práce je také navrhnout ukazatelový systém, který je schopný dané aktivity sledovat a vyhodnocovat v rámci zvolené organizace.

Další část práce vychází z předchozích teoretických východisek a pomocí dotazníkové šetření a strukturovaného rozhvoru s managementem firmy zkoumá etickou úroveň firemního prostředí. Jelikož zvolený demonstrační provoz čítá pouze několik desítek zaměstnanců, dotazníkové šetření zkoumá do hloubky postoje zaměstnanců vůči etickým principům, jak všeobecně, tak i ve zkoumaném podniku. Výsledky šetření budou dále sloužit pro potřeby HR oddělení subjektu ABC. Pro odstranění vlivu subjektivity metody strukturovaného rozhvoru, byly otázky formulovány v návaznosti na dotazníkové šetření. Respektive na základě výsledků dotazníkového šetření jsou stanoveny podnikové oblasti, které jsou podrobněji diskutovány s managementem podniku.

Po stanovení úrovně etiky v daném provozu jsou navrženy zmíněná opatření na snížení dopadů, jako snížení dodatečných nákladů a z efektivnění dalších podnikových oblastí, tak aby byla usnadněna realizace konceptu CSR ve zkoumaném subjektu. Je patrné, že management zkoumaného provozu má limitované pravomoci. Z tohoto důvodu je pro návrhy opatření zvolená metodika syntézy, tedy směrem od zkoumaného provozu k organizaci jako celku. Finálním cílem této metody je odhadnout dopady pro celou organizaci, prokázat stále rostoucí význam konceptu CSR a podnítit organizaci k jejímu systémovému sledování a vyhodnocování.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Etika podnikání

2.1.1 Etika a morálka

Etika bývá často nazývaná teorií morálky. Snaží se najít společné zásady, na nichž morálka stojí, případně se snaží morálku zdůvodnit. Pojem etika je odvozen od starořeckého slova ethos, který je definován třemi výnamy:

- bydliště, byt nebo vlast,
- zvyk, mrav, životní způsob,
- charakter, mravnost, morálka.

V širším pojetí lze etiku označit jako společenskou vědu, jejíž předmětem zkoumání je teorie humanity. V užším pojetí se jedná o vědu filozofického charakteru, která zkoumá mravně relevantní jednání a chování člověka.¹

Prvním bodem při pochopení etiky je uvědomění, že etika je disciplínou dvourozměrného charakteru. Nesnaží se odpovědět pouze na otázku „Co je dobré?“, ale i „Co je spravedlivé?“. Z toho vyplývá, že na konkrétní otázku nelze odpovědět jednoznačně pouhým harmonizováním konfliktů. Z hlediska otázky spravedlnosti je nezbytné určit hledisko, na základě kterého se na spravedlnost pohlíží. Například z pohledu jednotlivce, spravedlnost může znamenat naprosto jiné skutečnosti než z pohledu kolektivu. Etika při zkoumání dobra a zla se zaměřuje především na zlo mravní, tedy zda člověk svým chováním porušuje mravní zákon.

Etické chování nelze považovat za dodržování zákonů. Právo, nebo-li zákon v sobě často zahrnuje etické normy, ovšem od toho, co je skutečně etické, se může výrazně odlišovat. Například otroctví v USA je příkladem práva, který se od etiky odchyluje.

Za etické nelze považovat ani hodnoty, které jsou akceptovatelné společnostmi. Ve společnosti většina lidí akceptuje normy, které sice skutečně etické jsou, nicméně společnost se může stát v čase jako eticky zkorumpovaná. Tato společnost již nemusí reflektovat původní etické normy, například nacistické Německo.

¹ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 41

Zájmem práce není vymezit fylozofické pojetí etiky, ale její podnikatelské pojetí. Vymezení podnikatelské etiky lze nalézt v následujících charakteristikách:

- podnikatelská etika je normativní etikou,
- je to snaha o aplikaci etických zásad do veškerých aktivit podnikání,
- není v rozporu s ekonomikou,
- nelze ji redukovat na respektování práva.²

Pokud aplikujeme etiku na podnikatelský model, tak definuje především vztahy mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, kde vztahy mezi nimi jsou regulovány právními a morálními normami. Tedy etika a úzce spjatý pojem morálka tak ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím i výkon celého hospodářského systému.

„V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporátní hodnoty.“³

2.1.2 Rozdíly v evropském a americkém přístupu

Podnikatelská etika jako samostatná disciplína se začala rozvíjet nejprve v Severní Americe a o několik let později i v Evropě. Georges Enderle vytvořil srovnání přístupu k podnikatelské etice, které vychází z jeho vlastních zkušeností. Česká republika v tomto výzkumu není začleněna, nicméně na základě poznatků a zkušeností považujeme většinu parametrů Enderleho evropského pojetí vyhovující českému prostředí.⁴

² HM Partners. *Etika podnikání*. [online]

³ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 42

⁴ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 24

Podnikatelská etika	Severní Amerika	Evropa
Sémantika	Jeden jazyk, nejsou problémy v pojmovém aparátu.	Více jazyků, obtíže při hledání společného pojmového aparátu.
Přístup	Osobní a firemní odpovědnost.	Zájem o celkový pohled z pozice státu, legislativy a osobní úroveň.
Zaměření	Méně internacionální.	Více internacionální.
Argumenty	Snaha vyhnout se skandálům a podpora „dobrého byznysu“.	Ekonomické zdůvodnění.
Praktické zaměření	Silně orientované na praxi.	Slabě orientované na praxi.
Paradigma	Jasně normativně orientované.	Slabě orientované na praxi.
Výuka	Široce přijímaná v Business School, zcela integrována do studijních programů.	Počínající, ne všeobecně přijímaná a integrována do studijních programů.
Iniciativa firem	Rozsáhlé rozšíření etického kodexu, vzrůstající počet etických poradců a tréninkových programů.	Dobrá, růst rozšiřování etického kodexu, málo etických tréninkových poradců, nejsou zde etičtí poradci.
Role, kterou hraje v byznysu	Výchova hlavně budoucích manažerů, praktičtěji orientovaný výzkum, vzrůstající počet konzultanských aktivit.	Výchova studentů, méně prakticky orientované, konzultační aktivity jsou v počátku.

Tabulka 1: Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě
(Přepřacováno dle:⁵)

Silný důraz amerického přístupu na osobní odpovědnost a firemní úroveň v rámci podniku není překvapující. Přístup k etice je podporován systémově, například osobami, podílející se na sledování etického klimatu ve firmě. Podle asociace etických komisařů má v USA každá pátá společnost zavedenou pozici tzv. etického komisaře, nebo etického ombudsmana.

⁵ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 25

Oproti americkému přístupu orientovaného více na podnikatelskou etiku v praxi, v Evropě narůstá spíše počet kurzů na akademické půdě. Poradenské firmy a služby v otázce podnikatelské etiky jsou limitovány poptávkou. V ČR je dané téma v poradenské činnosti zastoupeno okrajově. Zhlediska úrovně podnikové etiky a poradenských služeb jsou vybrané kontinenty neporovnatelné. Například v New Yorku se pořádají kurzy s cílem rozvinout etickou představivost. Zákazníci a firmy se snaží domýšlet důsledky svých rozhodnutí ve více následných krocích. V ČR jsou obdobné kurzy pouze těžce nalezitelnout „komoditou“.⁶

2.1.3 Etika v základních ekonomických otázkách

Jakýkoliv podnikatelský subjekt bez ohledu na jeho rozdílnost nebo stupeň své systémové struktury řeší, tak jako ekonomika v obecné rovině, tři základní otázky, které ve svých studiích zformuloval Paul A. Samuelson.

a) Co a v jakém množství vyrábět?

Při položení této otázky vyvstávají etické problémy z hlediska nabídky a poptávky. Vzhledem k zaměření práce, lze tuto otázku bezpochyby aplikovat i na podniky nabízející služby.

Etické problémy poptávky

Má společnost vytvářet podmínky pro uspokojování i takových potřeb, které ve svých důsledcích realizace působí protispolečensky?

Etické problémy nabídky

Je přijatelné vyrábět, respektive nabízet jakékoliv služby, které jsou technicky proveditelné a vyvolávají poptávkový efekt?

b) Jak se má vyrábět?

Nebo-li, lze požadavek na maximálně efektivní výrobu realizovat bez ohledu na přírodní zdroje a lidské limity? Tato otázka se týká především úsporného zacházení se zdroji, minimalizace nákladů a maximalizace zisku.

c) Pro koho se má vyrábět?

⁶ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 25

Poslední formulovaná otázka se zabývá tím, kdo je finálním spotřebitelským subjektem. Otázka zkoumá důvody a míru, do jaké je možné preferovat určitou skupinu spotřebitelů před ostatními. Z čistě ekonomického hlediska pro podnik se jedná o minimalizaci nákladů při maximalizaci zisku.

2.1.4 Zisk z hlediska etiky

V podmínkách tržní ekonomiky je zisk často považován za eticky spornou kategorii. Většina lidí vnímá usilování o zisk jako něco sobeckého a v konečném důsledku takové chování považují za neetické. Tento názor přetrvává i přes fakt, že již v roce 1776 Adam Smith ve své práci *Bohatství národů* jednoznačně vysvětlil mechanismus „neviditelné ruky trhu“. Mechanismus funguje na bázi sledování vlastního zájmu, který přispívá k tvorbě konkurence, což se ve finálním efektu projevuje jako ekonomický růst.⁷

Zisk v tržní ekonomice plní následující funkce:

- Motivační funkce
- Ekonomická funkce
- Funkce financování investic
- Zvyšování zaměstnanosti

Především motivační funkce zisku je hybnou silou mechanismu neviditelné ruky trhu, protože možnost dosažení většího zisku podněcuje výrobce, ale i zaměstnance co nejrychleji nabídnout na trhu takové zboží či služby, po kterých je poptávka. Vztah zisku a etiky v moderním tržním hospodářství vystupuje do popředí zájmu, protože se etika stává nezbytnou součástí systémového pohledu na tržní hospodářství.⁸

Proces přerozdělování zisku je plně v kompetenci podniků. Jediným jeho omezením se tak stávají právní předpisy a morální uzance. U specifických způsobů rozdělení zisku, například sponzorství či dary, by měli být sledovány také jejich etické motivy a důvody. Posilování morálního vědomí zaměstnanců může mít nejenom přímý vliv na konkurenceschopnost a prosperitu organizace, ale také pomáhá velmi často řešit obecný

⁷ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 94

⁸ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 94-95

problém legitimacy chování podniku v situaci, kdy právní stát zaostává za dynamikou skutečnosti.⁹

V poslední době se do popředí dostává otázka přiměřenosti zisku z pohledu etických či sociálních kritérií. Vztah podniku k zisku by se měl stát základem hodnocení a jeho rozdělování by mělo být bráno z pohledu společenské odpovědnosti podniku. Do popředí se také dostávají tzv. motivační kritéria, která by neměla být fixována pouze na ziskové faktory, ale také na jiná kritéria jako: behaviorální, sociální a enviromentální. Ekonom A. Sen poukázal na propast mezi ekonomickými a etickými kritérii, která se v posledních desetiletí stále prohlubuje. Stejný autor také definoval dva zdroje ekonomie: „etický a inženýrský“. První zdroj se důkladně věnuje mravním otázkám, zatímco druhý zdroj, někdy uváděn také jako technický je charakteristický důrazem na logické hledisko. Klíčový význam pro podnikovou etiku je nalezení rovnováhy mezi oběma přístupy, z čehož vyplývá stále více aktuální otázka vztahu ekonomické racionality, respektive maximalizace vlastního zájmu a společenské odpovědnosti podnikání.¹⁰

Mezi zájmem vlastním a obecným nemusí být nutně rozpor. V podnikatelské etice by měla být propojena ekonomická racionalita s morální filozofií. Důsledná analýza hodnot a mravních pocitů v chování podniku může vnést nový pohled na motivaci v podnikatelském prostředí. Z těchto základních metodologických východisek by měl být realizován i model morálního rozvoje podniku.¹¹

2.1.5 Stupně podnikatelské etiky

Na základě zformulovaných otázek v kapitole 2.3.1, lze podnikatelskou etiku rozdělit na tři úrovně: makro, mikro a mezo úroveň. Makro úroveň se týká etických otázek ekonomického systému jako celku. Mikro úroveň se zabývá etikou a vztahy mezi jednotlivými osobami, jako zaměstnanci, zaměstnavatelé, dodavatelé, investoři, apod. Etika na mezoúrovni je zaměřena na ekonomické organizace, odbory a asociace. Tyto organizace mají vlastní cíle a zájmy, což může znamenat rozpor s individuálními cíly.¹²

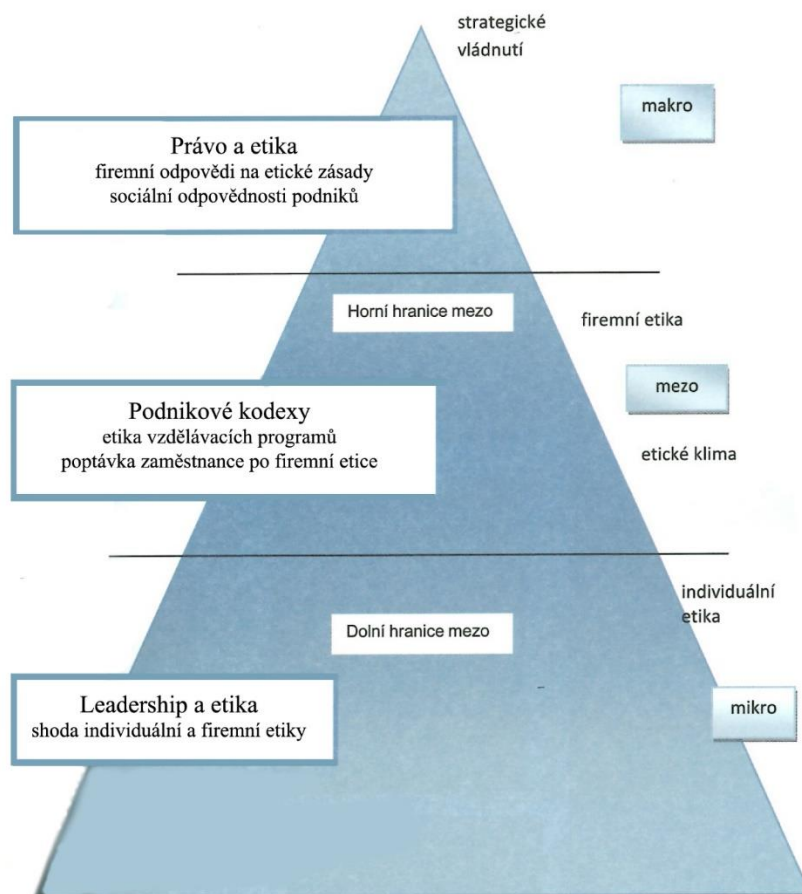
⁹ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 96

¹⁰ tamtéž, s.96

¹¹ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 97

¹² ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 43

Aby byly akce v organizaci účinné, musí existovat teoretické předpoklady i na organizační (mezo) a individuální (mikro) úrovni.

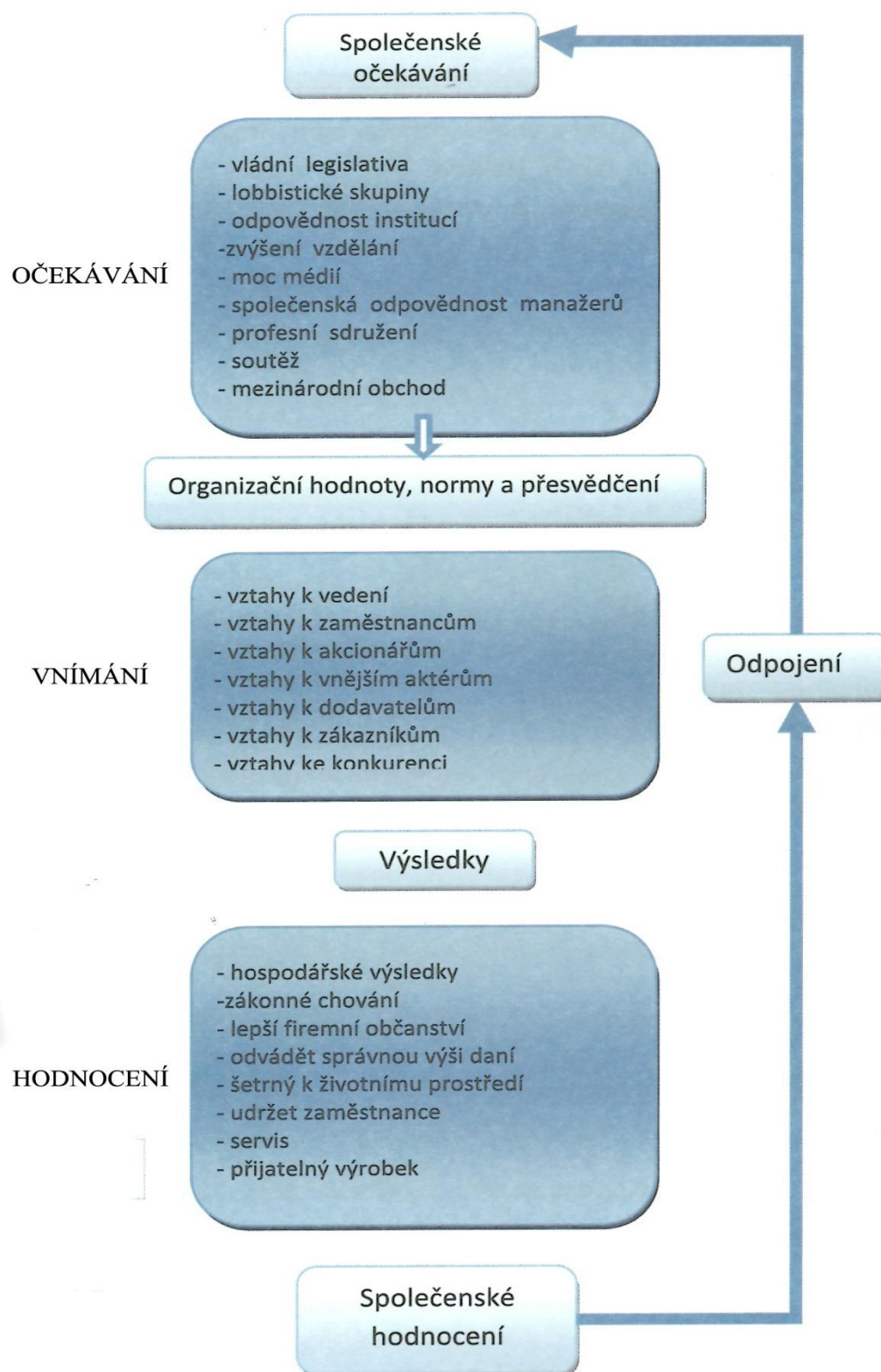


Obrázek 1: Úroveň etiky (Převzato z:¹³)

Další model, který definuje etiku jako amorfnní jev a jako nepřetržitě se opakující proces, definovali autoři G. Svensson a G. A. Wood (2008). Proces se skládá ze tří základních fází:

- očekávání,
- vnímání,
- hodnocení.

¹³ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 47



Obrázek 2: Model podnikatelské etiky (Převzato z:¹⁴)

¹⁴ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 45

Autoři v každé fázi identifikovali kritické externí faktory procesu jako např. vládní legislativa a kritické interní faktory, jako je podniková etika. Některé kritické faktory se mohou vyskytovat jak interně, tak i externě najednou. Faktory jsou integrovány do souvislého procesu a interagují tak v různých fázích. Z tohoto důvodu byl autory navržen další koncept chápání etiky a kultury v organizaci jako dynamický jev. Hranice makro podnikatelské etiky (společensko-politické), podnikové etiky (strategie) a mikro individuální etiky (morálky) se ovlivňují více na mezo organizační úrovni.

Etické úvahy jsou vystaveny různým vlivům, ať již sociálním, nebo kulturním. Proto je žádoucí, aby firma nejprve pochopila absolutní a relativní povahu etiky a to s jejími individuálními, ale i kolektivními důsledky.

2.2 Firmy a rozdíly v přístupu k etice

Na základě individuálních vnitropodnikových konceptů, lze rozdělit teorie, podle toho jakým způsobem firmy přistupují k morální zodpovědnosti vůči společnosti. Základní členěné teorií přístupu firem:

- Stakeholders teorie
- Stockholders teorie

2.2.1 Stakeholders teorie

V roce 1984 R. E. Freeman přišel se stakeholderskou koncepcí, která nejenomže popsala podnikovou realitu, ale především identifikovala nejdůležitější skupiny, které jsou podnikem ovlivňovány, nebo které podnik sám ovlivňuje. Teorie blíže specifikovala, kam by firma měla svou pozornost zaměřit a vůči komu se má chovat zodpovědně.¹⁵

Podstatou teorie je naplňování zájmů stakeholderů, přičemž by měl být kladen důraz na požadavek, aby nebyly zvýhodňovány určité skupiny (vlastníci) a nepodřizovaly se jim zájmy ostatních skupin stakeholderů (manažeři, zaměstnanci, zákazníci).¹⁶

¹⁵ KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku* [online].

¹⁶ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 14

Je třeba říci, že tato teorie se s postupem času začala rozměňovat, neboť jsou odhalovány další a další zainteresované skupiny. Respektive teorie na cestě svého rozvoje neustále ztrácí hranice a stává se tak při aplikaci společenské zodpovědnosti do firem zkreslující (použití je podmíněno určitým omezením). V souvislosti s omezením teorie vyplývá otázka důležitosti jednotlivých stakeholderů. Pravděpodobně přiřazení priorit stakeholderům se jeví jako nejlepší možnost, jak omezit jejich vzrůstající počet. Tento fakt je podpořen i úvahou, že není finančně únosné uspokojovat ve stejné míře všechny stakeholdery, neboť primární funkcí podniku je vytvářet výnos svým vlastníkům. Právě uspokojení všech zájmových skupin je v teorii stakeholderů požadováno.¹⁷

Podle této teorie by firma také neměla být vyloučena z požadavku na morální odpovědnost.¹⁸

*„Soupeření obou stran trhu práce se musí spíše odehrávat v zájmu dobra sociální spravedlnosti, a ne v zájmu rivality a snahy vyřadit protivníka“.*¹⁹

Dělení stakeholderů

Podle O. C. Ferella se všechny zainteresované osoby, instituce či organizace, které mají vliv na podnik, nebo jsou podnikem ovlivňovány, se rozdělují na dvě skupiny. Je nutné podotknout, že následující rozdělení není závazné, neboť díky neustálemu rozvoji teorii stakeholderů není všeobecně přijato, kdo nebo co je to stakeholder. Oproti obecnému chápání stakeholder jako zainteresovaného jedince, nebo skupiny, se objevují tvrzení, že stakeholder může být i z tzv. neživé části (atmosféra, hurikán, atd.)²⁰

Primární stakeholderi:	Vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita, enviromentální neziskové organizace
-------------------------------	--

¹⁷ KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku* [online].

¹⁸ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 14

¹⁹ Obsaženo v: ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 14

²⁰ KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku* [online].

Sekundární stakeholderi:	Veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení
---------------------------------	--

Tabulka 2: Dělení stakeholderů (Přepřacováno dle:²¹⁾

Podle konceptu R. E. Freemana a E. Evana (1993) by odpovědnost manažerů měla být nahrazena tzv. širší odpovědností, respektive manažeri by měli být odpovědní vůči všem zainteresovaným stranám (manažeri nejsou vedeni pouze zájmem vlastníků).²² Stejní autoři také definovali dva principy přístupu ke stakeholders.

První princip

- firma je vedena s ohledem na zisk svých stakeholderů
- práva stakeholderů jsou zajištěny
- firma spolupracuje při rozhodnutích týkajících se stakeholderů

Druhý princip

- management má zodpovědnost vůči stakeholderům a firmě
- management se musí chovat v zájmu stakeholderů a společnosti tak, aby zajistil přežití firmy a chránil její dlouhodobé zájmy

Podle Tobiasa Gösslinga a Chrise Vochta lze řízení vztahů se všemi stakeholdery definovat třemi společnými zásadami:

- vztahy se rozvíjí při důsledném dodržování platných zákonných povinností,
- princip udržitelného rozvoje se promítá do vztahů se všemi stakeholders,
- jednotlivé vztahy jsou založeny na vzájemné informovanosti a transparentnosti jednání.

Teorie stakeholders se snaží vysvětlit fungování firmy jejím zasazením do současného světa. Hodnoty firmy a způsoby rozhodování jsou však často oslabovány protichůdným působením zainteresovaných skupin.²³

²¹ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 15

²² ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 16

²³ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 18

2.2.2 Stockholders teorie

Teorie stockholderů je uznávána jako hlavní proud neoklasických ekonomů a předpokládá, že podniky hrají ve společnosti čistě ekonomickou roli. Respektive řízení podniku je orientováno na dosažení zisku v mezích platných zákonů.

Teorie vychází z předpokladu, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které postihují jak jednotlivce, tak trh jako celek. Podle nejznámějšího představitele Milтона Friedmana je úkolem vlády stanovit taková pravidla, aby se podnikání těchto pravidel mohlo držet a maximalizovalo společné zisky.²⁴

„Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.“

Milton Friedman (1970)

Friedman také stanovil několik protiargumentů teorie zpochybňující širší odpovědnost podnikání:

- firma jako právnická osoba je uměle vytvořena, zodpovědnost může mít jen reálná osoba.
- Management firmy zastupuje vlastníky, jeho hlavní povinností je odpovědnost vůči vlastníkům, nikoli vůči širším stakeholderům.
- Zohlednění neakcionářských stakeholderů by se dělalo na úkor akcionářů.
- Společenská odpovědnost firem snižuje svobodu společnosti i ekonomickou svobodu tím, že na sebe přebírá závazky, kterými deformuje pluralistické střetávání zájmů.

2.3 Ekonomické důvody naplňování etiky v tržní ekonomice

Investice do podnikatelské etiky bývá často manažery zpochybňována, neboť není zcela jasné, do jaké míry se firmě chovat eticky vyplatí. Pochybnosti manažerů, zda se vůbec investice do etických a morálních hodnot ve firmě vyplatí, celou situaci jenom komplikuje. Měřitelný přínos pro ekonomiku podniku z investic do vzdělávání lidí, či

²⁴ tamtéž, s. 18

kultivace firemního prostředí je složitě měřitelný a vyžaduje systém sledující sociálně-ekonomické ukazatele podniku. Jelikož velká většina podniků na území ČR této oblasti nepřisuzuje adekvátní význam, řízení se často orientuje na jasně měřitelné ukazatele, jejichž kvantitativní vyjádření lze provést na základě dat z finančních a účetních výkazů podniku.²⁵

Motivy pro etické chování podniku lze ekonomicky zdůvodnit v následujících oblastech.

2.3.1 Transakční náklady

Pojem transakčních nákladů je neodmyslitelně spojen se jménem Ronalda Coaseho, který tyto náklady definoval jako „*náklady na použití cenového systému*“ nebo „*náklady na uskutečnění transakce prostřednictvím směny volného trhu*“.²⁶ C. Dahlman tuto definici konkretizoval jako „*náklady na vyhledávání informací, vyjednávání a rozhodování, monitorování a vynucení plnění*“.²⁷

Transakční náklady z pohledu ekonomie lze rozdělit na:

- Náklady vznikající na mikroúrovni (interní)
- Náklady vznikající na makroúrovni (externí)

T. Richter dále dělí transakční náklady podle následujících hledisek:

- Objektivnost – vznikají bez ohledu na rozsah lidské racionality (např. náklady na vyjednávání, sepsání smluv, náklady na vynucení práva)
- Subjektivní benigní – vyplývají z omezených poznávacích schopností (např. náklady na vyhledávání vhodné protistrany a informací, náklady na verifikaci informací a plnění smluvních závazků)
- Subjektivní maligní – plynoucí z rizika oportunistického chování
- Příležitostí – způsobené tím, že při překonávání vyše popsaných druhů transakčních nákladů se strana nemůže věnovat jiným potenciálně produktivnějším činnostem

²⁵ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKÁ, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 26

²⁶ Obsaženo v: COASE, R. *Podstata firmy* (1937)

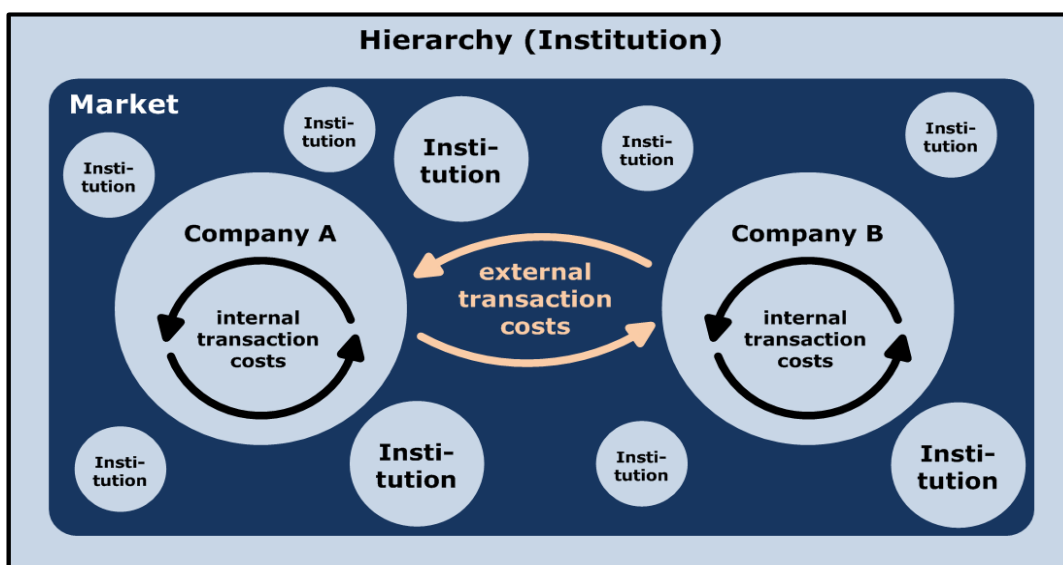
²⁷ Obsaženo v: DAHLMAN, C. *The problem of externality* (1979)

Olliver A. Williamson aplikoval R. Coaseho teorii transakčních nákladů na teorii firmy. Williamsonova teorie transakčních nákladů se snaží vysvětlit specifickou strukturu firmy a způsob, kterým se má vertikálně integrovat. Jeho teorii lze zařadit do rámce tzv. ekonomie hlavního proudu. Shodné s jeho teorií jsou příklady předpokladu maximalizace zisku, což je v souladu s minimalizací nákladů a dále předpoklad racionálního chování na straně vlastníků nebo manažerů. Hlavní odlišnost je právě v transakčních nákladech, které odlišuje od běžně chápaných produkčních nákladů. V souladu se základním předpokladem minimalizace nákladů firem, celkové náklady firem definoval jako skládající se z produkčních nákladů, ale také z transakčních.

Za těchto okolností, Williamson definoval dvě situace, které můžou nastat:

- Transakční náklady jsou nižší, pokud je transakce uskutečněna na trhu
- Transakční náklady jsou nižší, pokud je transakce koordinována ze strany manažera

Následující model zobrazuje instituce a trh jako možnou formu koordinace ekonomických transakcí. V případě, že externí transakční náklady jsou vyšší než interní, společnost roste. V opačném případě společnost může být zmenšována nutností outsourcingu.



Obrázek 3: Model transakčních nákladů (Zdroj:²⁸)

²⁸ Model transakčních nákladů [online]. Dostupný z: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Market-Hierarchy-Model.png>

Výše transakčních nákladů dle Williamse závisí na třech proměnných, které lze přisoudit každé transakci.

- Četnost výskytu – transakce jednorázová, příležitostná nebo opakující se
- Nejistota – je vyjádřena náročností předvídat všechny události, které mohou v průběhu transakce nastat
- Specifičnost aktiv – míra jejich jedinečnosti ovlivňuje charakter smluvního vztahu a především výši transakčních nákladů

Největším Williamsonovým přínosem je zejména detailní definování povahy a zdrojů vzniku transakčních nákladů.²⁹ Přínosem teorie aplikace transakčních nákladů je nový pohled na chápání existence a zejména případnou vertikální integraci firem, která významným způsobem ovlivňuje modely corporate governance. Koncepce specifických aktiv dává transakcím další rozměr, který ovlivňuje jejich výši a tím i smluvní vztahy. Tato myšlenka našla řadu pokračovatelů v oblasti zkoumání specifičnosti takového aktiva, jakým jsou lidské zdroje³⁰. Výdaje spojené s transakčními náklady se rovněž promítají do ceny výrobků či služeb a tak nepřímou ovlivňují konkurenceschopnost podniku.³¹

Kvantifikace transakčních nákladů

Nutným předpokladem ke kvantifikaci transakčních nákladů je schopnost rozpoznat určité vlastnosti aktiva (zejména měřitelnost výstupů a jejich specifičnost) a dále kvantifikovat či alespoň odhadnout jejich velikost spojené s realizací daného kontraktu. Otázka měření velikosti transakčních nákladů naráží zejména na dva problémy. Jedním je, že tyto náklady nejsou ve většině případů na první pohled patrné. Dalším problémem je jejich mísení pro konkrétní činnosti a jejich následná separace, kde může docházet k záměně transakčních nákladů za úspory z rozsahu.

Z výše uvedených příkladů transakčních nákladů vyplývá, že jejich vznik může nastat u celé řady jak podnikových činností, tak i u činností veřejného sektoru. Jejich měření se tím stává velmi problematické, neboť jsou u každé organizace specifické a odvíjí se od

²⁹ GARROUSE, P. A SAUSSIER, S. *Looking for a theory of the firm: Future challenges*, s. 181

³⁰ blíže: PLUNKET, A. a SAUSSIER. *Human asset specificity in alternative theories of the firm: How to rule out competing views?* DRUID Summer Conference 2003, Copenhagen 2003.

³¹ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKÁ, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 26

zaměření a realizace konkrétních činností dané organizace. Několik studií se zabývalo měřením transakčních nákladů na straně soukromého sektoru v případě zadávání veřejných zakázek. Mezi ně patří studie především Walsh – Davis (1993), kteří odhadují, že se tyto náklady pohybují kolem 1,8% hodnoty zakázky. Měření ovšem nezohledňují monitorovací a dohazovací aktivity. Náklady spojené s monitorováním se pokusila kvantifikovat Audit Commission (1995) a odhaduje je na 3-4% hodnoty kontraktu. Doposud známé metody kvantifikace transakčních nákladů je metoda „přepočteného“ pracovníka pro měření na straně veřejného sektoru a dotazníkové šetření na straně soukromého sektoru.

2.3.2 Loajalita zaměstnanců

Ve svobodném tržním prostředí nejproduktivnější zaměstnanci hledají spíše „dobrý byznys“ než podvody a nečestné jednání. Nepříznivé klima (časté konflikty, netransparentnost rozhodování, asymetrické informace) vede ke snížení kvality a efektivity. Příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě.³² Nepříznivé podnikové klima s čímž je spojená i slabá loajalita zaměstnanců může mít přímé dopady na ekonomiku podniku v podobě dodatečných nákladů na nežádoucí fluktuaci (viz. kapitola 3.4).

2.3.3 Vytváření a posilování image firmy

Loajalita zaměstnanců posiluje reputaci mezi ostatními stakeholders podniku. Klíčem k pozitivnímu vnímání firmy je především její transparentnost a dostatečná informovanost na všech jejích organizačních úrovních, která zmenšuje prostor pro neetické jednání. Právě tyto dva faktory udávají některé renomované konzultantské firmy (např. Patria Finance) jako kritéria pro hodnocení bonity firmy. Kritériu bonity podniku lze přisuzovat stejný význam jako úrovni managementu nebo výkonnosti firmy. Z tohoto důvodu je nutné klást význam posilování dobrého jména firmy a začlenění jeho zlepšování mezi přístupy k podnikatelské etice, neboť se jedná o kritický faktor úspěchu.

³² tamtéž, s. 26

2.3.4 Spokojenost zákazníků

Výsledkem úspěšné podnikové strategie je spokojený zákazník, který se k firmě vrací. Opakem je tzv. zákaznický bojkot. Například firma Shell dvakrát čelila bojkotu ze strany zákazníků, kde v prvním případě šlo o nesouhlas s jejich environmentální politikou a v druhém případě kvůli podpoře nedemokratického politického systému v Africe. Zákazníci, především v bohatých zemích, upřednostňují firmy, které „hrají“ dle etických pravidel. Firmy v těchto zemích, které se projeví neuctivě k životnímu prostředí nebo svým zaměstnancům, zaznamenávají odchod zákazníků ke konkurenci. Tento fakt potvrzuje řada publikací, jako např. Ethical Shopping. Nadruhou stranu českou společnost lze stále definovat jako společnost, jejíž prioritou při rozhodování o nákupu je nejnížší cena. Vzhledem k dynamickému vývoji českého podnikatelského prostředí, trhu i samotné společnosti lze očekávat, že trend při rozhodování o koupi bude směřovat k rostoucím požadavkům zákazníků nejenom na nejnížší cenu, ale stále více je bude zajímat i pozadí výroby, distribuce, prodeje a následná likvidace nabízeného zboží, apod. Spokojený zákazník je odměnou pro zaměstnance a posiluje smysluplnost jejich pracovního úsilí. Spokojený zákazník se rovněž rád vrací k firmě, s jejíž službami či produkty byl spokojený.

2.3.5 Loajalita investorů

Předvídatelné prostředí a dobré reference jsou důležitým předpokladem pro získání investorů. Spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou společností, které usilují o dlouhodobé investice.

2.3.6 Příspěvek k zisku

Podnikání, které ignoruje požadavky podnikatelské etiky, nemůže z dlouhodobého pohledu maximalizovat hodnotu majitele. A. Sen poukazuje na to, že neetické chování nemusí být nutně neproduktivní. Ekonomika může být produktivnější, bude-li respektovat etické normy.

2.3.7 Kultivace podnikatelského prostředí

Ekonomika je hodnocena makroekonomickými ukazateli, které jsou však ovlivňovány celou řadou faktorů, jako podnikatelské klima země, praktiky v obchodním styku, praktiky managementu, obchodní právo a jeho vymahatelnost. Zanedbávání, či ignorace těchto faktorů může vést k ekonomickým ztrátám, které se projevují např. v nedůvěře

investorů, ale i občanů v ekonomickou stabilitu země. Nutným předpokladem fungující ekonomiky, je že statistická většina firem dodržuje základy fair play. Firmy jsou současně producenty i konzumenty podnikatelské etiky. Svým počínáním přispívají ke kulturnosti či nekulturnosti prostředí a v tomto prostředí také realizují svoje ekonomické cíle.³³

3. Etika a odpovědnost v podnikatelském prostředí

3.1 Podnikatelské prostředí

Globalizace trhu, podmíněná nutnou libelací pravidel a omezení, vytváří požadavek na dynamičnost podnikatelského prostředí. Dynamičnost prostředí závisí na míře, s jakou je subjekt schopen reagovat na měnící se výkonnost ekonomiky a přizpůsobovat se požadavkům domácího i světového trhu.

Uplatňování etických postojů souvisí také s dynamikou rozvoje vědy a technologií, které s sebou nepřinášejí pouze žádoucí účinky, ale i dopady především na mezilidské vztahy. To se projevuje nedostatky v komunikaci mezi podnikatelskou, veřejnou a správní sférou. Tlak vytvářený z vnějšího okolí nebo v rámci organizace na jednotlivce zvyšuje jeho důležitost v celém procesu. S tím roste také důležitost sledování ekonomicko-sociálních jevů.

Podnikatelské prostředí lze rámcově definovat následujícími body:

- Podnikatelské prostředí je dáno prostorem mezi centrálními a regionálními institucemi státní a veřejné správy, které svým konáním ovlivňují působení jednotlivých podnikatelských subjektů a vytvářejí podmínky pro jejich účast na domácím a zahraničním trhu.
- Podnikatelské subjekty by měli být schopny uspokojovat své ekonomické okolí v rámci podmínek a pravidel, vymezených centrálními a regionálními institucemi.
- Docílené výnosy podnikatelských subjektů zabezpečují jejich rozvoj a podílejí se na tvorbě státního a veřejného rozpočtu.

³³ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKÁ, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 26-28

- Obě strany, tedy ziskové a neziskové sféry se podílejí na tvorbě pravidel v podnikání, čímž se zúčastňují žádoucího technicko-ekonomického a sociálního rozvoje společnosti.
- Vztah ziskové a neziskové sféry předpokládá vzájemné dodržování etických postojů.

Úloha etiky v procesu tvorby podnikatelského prostředí ovlivňuje intenzitu vnímání potřeb, hodnocení a realizaci žádoucích postupů všech zúčastněných subjektů. Pozitivnímu vývoji podnikatelského prostředí napomáhá dobrá partnerská spolupráce mezi institucemi a podnikatelskými organizacemi. (Za metodu rozvoje etického partnerství je ve světě považována metoda win-win.³⁴).

Prostor pro uplatnění podnikatelských aktivit je vymezen především právními a organizačními normami centrálních a regionálních institucí. Důležitou úlohou v celém procesu je aktivita a etické postoje manažerů jednotlivých organizací, které určují prostor a rámcová pravidla pro působení podnikatelských a neziskových organizací. Mezi povinnosti manažera patří systémové sledování etických postojů svých podřízených při realizaci zadaného úkolu.

Problémem managementu především malých a středních firem je přijímání změn současného stavu. Opatření centrálních a regionálních institucí jsou přijímána již dopředu negativně a s obavami jaký budou mít vliv na jejich práci. Na základě tohoto postoje je zpochybňována účinnost daných opatření, míra etiky i skutečné příčiny jejich zavedení. Dalším problémem je nedostatečná participace podnikatelských subjektů, především jejich manažerů, na tvorbě těchto opatření.³⁵

3.1.1 Vývoj a vliv privatizace

Započetí privatizace po revoluci v roce 1989 měl zásadní vliv na vývoj podnikatelského prostředí. Rozhodující úlohu sehrál vznik investičních fondů a jejich následné fungování, vzdělanost veřejnosti a v neposlední řadě etické zásady v práci manažerů. Dominantní podíl investičních fondů se projevil především během první vlny privatizace, tj. od 17.2.1992 do 31.1.1993. Jejich investiční podíl činil 6150 mil. Kč, což

³⁴ Metoda výhra-výhra, kompromisní strategie vyjednávání, úsilí, aby nikdo neprohrál, ale všichni něco získali.

³⁵ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 13-16

činilo 71,9% celkového objemu privatizace. Z historických výsledků v ČR lze privatizaci obecně považovat jako nezbytnou formu upevnění finanční disciplíny podniků v rámci procesu stabilizace ekonomiky. Proces privatizace se prokázal jako velmi náročný, především z pohledu jeho institucionálního zabezpečení.

Žádná z forem privatizace se neobejde bez nákladů. Náklady spojené s procesem vznikají jak ekonomické, tak i sociální, etické a politické. Mezi nevyhnutelné následky privatizace patří prudké zvýšení nezaměstnanosti, která je ovšem po určité době kompenzována tvorbou nových pracovních míst s čímž jsou spojeny nové požadavky v oblasti etických principů. Privatizace také prohloubila nerovnoměrnost rozdělení bohatství, neboť podniky často končily ve vlastnictví těch, kteří profitovali z mocenského postavení v minulém režimu. Předpokladem pro úspěšnou privatizaci je odprodej za tržní cenu podnikatelského subjektu. V opačném případě stát riskuje deficitní financování.

Důležitý vliv na proces privatizace měl také nedostatečně rozvinutý kapitálový trh, který měl zajistit obchodovatelnost s nově vzniklými vlastnickými právy. Jeho úkol spočíval také v kontrole a regulace trhu a měl upozorňovat vlastníky na nedostatečné vedení řízených subjektů. Respektive cílem bylo vybrat vlastníky, kteří by zvýšili vyhlídky na prosperitu daného podniku. U nových vlastníků se předpokládala jejich aktivní participace na řízení společnosti, kvalifikace, schopnosti a bezúhonnost. Tento požadavek se prostřednictvím privatizace nepodařilo splnit, investiční fondy vznikaly ve velkém množství při absenci dostatečné kontroly a regulace ze strany dozorčích orgánů nad kapitálovým trhem.

Investiční fondy došly k závěru, že není efektivní řídit subjekt, v němž vlastní podíl, bez dostatečné odbornosti a kvalifikace vlastníků. Docházelo k odprodeji vlastnických práv osobami, které měli k podnikání lepší předpoklady. Výměna za adekvátní vedení subjektu mnohé z nich zachránila před bankrotem.

S odprodejem vlastnických práv byl spojen požadavek na minimalizaci rizika, jehož rozptýlení umožňoval odprodej podniků po malých částech. Tato forma privatizace snižovala možnosti kontroly svými vlastníky, respektive managementu daného subjektu.

Na základě historického vývoje lze tvrdit, že vláda, centrální banka a další regulační prvky státního ekonomického systému, jejichž cílem byla akcelerace pozitivních sil ekonomiky, nebyla dostatečně efektivní. Systém varování podnikových a finančních institucí reagoval příliš pozdě a vytvořil na globálním kapitálovém trhu negativní očekávání, jejichž projevem byla ztráta důvěry v podnik. Informace o neetickém jednání a nadhodnocování výsledků vlastníky žádoucím efektu rozvoje podnikatelského prostředí také nepřispělo. Zkušenosti z vývoje podnikatelského prostředí poukázaly na význam psychologických, etických a interdisciplinárních vlivů, které souvisí s realizací ekonomických a finančních operací. Faktory jako důvěryhodnost informačních toků, znalosti psychologických reakcí investorů i prognostická připravenost společnosti a podniků mohou ovlivnit vývoj podnikatelského prostředí.³⁶

3.1.2 Etický stav podnikatelského prostředí v ČR

Z výzkumné studie mapující podnikatelskou situaci z hlediska etiky, která byla provedena společností GfK Praha na zakázku nevládní neziskové organizace TI Česká republika, plynou následující závěry: současná legislativa je složitá, ne zcela jednoznačná a podporuje nárůst byrokracie, podnikatelské prostředí v ČR je neetické, zlepšení prostředí z hlediska etiky by prospěla transparentnější legislativa. Tyto názory byly získány na základě kvantitativního šetření metodou hloubkových rozhovorů s padesáti zástupci českých firem, mezi kterými byly i zástupci oboru odpadového hospodářství.

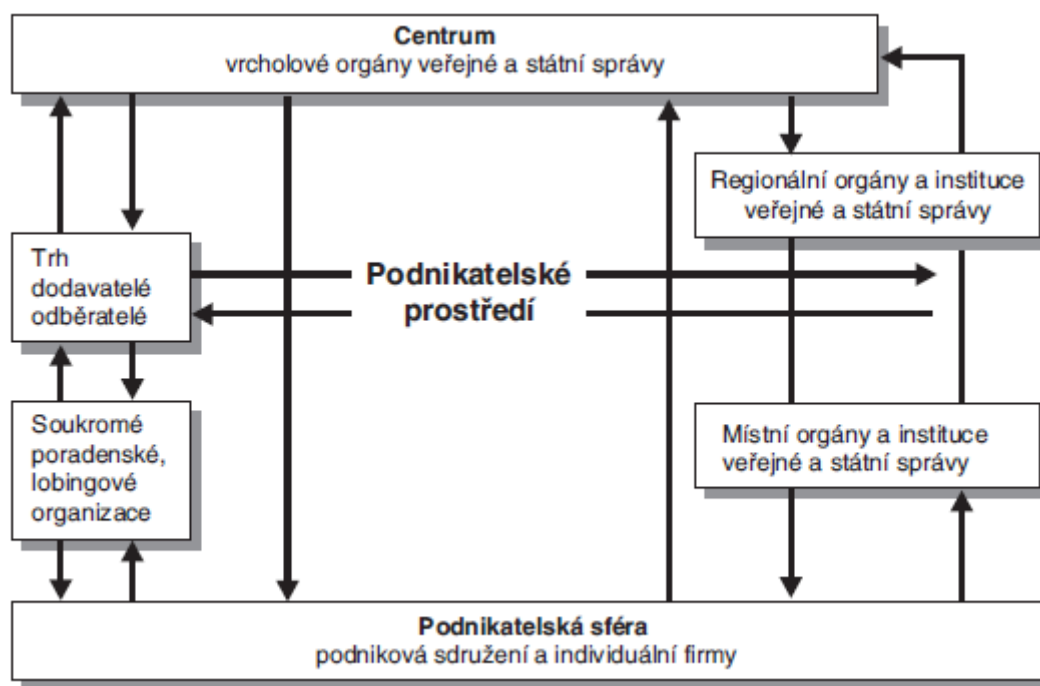
Neetické chování je považováno na území ČR jako fakt a podnikatelé, kteří chtějí uspět, se musí alespoň částečně přizpůsobit. Nelze konstatovat, že by podnikat eticky nebylo možné, ovšem etické podnikání je zpravidla podmíněno ztrátou mnoha podnikatelských příležitostí. Typický český zákazník, ve většině případů, dává přednost nižší ceně za produkt, či službu. Etika je brána až jako druhořadá a ani tento fakt nepřispívá k jejímu dodržování.

3.2 Odpovědnost v podnikatelském prostředí

Na všech úrovních řízení ekonomické a správní sféry podniku figurují lidé, kteří svými výkony, zkušenostmi a etickými postoji ovlivňují pocit spokojenosti či nespokojenosti

³⁶ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 24-31

ve svém okolí. Pracovník tedy nese přímou zodpovědnost za výsledky řízeného objektu. Kvalita podnikatelského prostředí je definována především úrovní odbornosti a etických postojů všech pracovníků, kteří participují ve vztahu centrální instituce- regionální instituce- podnikatelský subjekt. Vlivy a jejich zdroje, které ovlivňují formování podnikatelského prostředí, znázorňuje obr. 4.



Obrázek 4: Vztahy odpovědnosti v podnikatelském prostředí (Převzato z:³⁷⁾)

Úroveň podnikatelského prostředí je formována spíše lidmy, kteří v nich pracují než samotnými institucemi. Dobré jméno a efektivní působení daného subjektu vytváří kvalita práce a etických postojů všech jejich zaměstnanců. Sledování a hodnocení pracovních výsledků je zodpovědnou činností všech manažerů daného subjektu. Odpovědnost pracovníků ve státní sféře je více určována na základě dělby práce při řešení problémů a je také více ovlivňována z politického prostředí. Objektivní hodnocení výsledků činností, které byly provedeny rozdělením práce lze sledovat pouze na bázi obtížně měřitelných ukazatelů. S dělbou práce je spojeno také složitější určování odpovědnosti. Podnikatelská organizace jako celek své výsledky prokazuje na základě měřitelných dat. Z tohoto důvodu je také více zřejmé určování odpovědnosti za jednotlivé činnosti.

³⁷ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 16

Odpovědnost v podnikatelské organizaci je mnohdy určována neurčitě a dochází k situacím, kde není jasně určená odpovědná osoba a odpovědnost za provedenou činnost zůstává mezi úrovněmi organizační struktury.

Jako příklad lze uvést rutíní realizaci zakázky ve zkoumaném subjektu ABC. Obchodní oddělení zprostředkuje společnosti zakázku např. na svoz komunálního odpadu a nedostatečně kontroluje její průběh nebo jej nekontroluje po celou dobu její existence. Respektive obchodní oddělení, ať již umýšlně, nebo neúmyslně přenáší část své odpovědnosti, ale i povinností na provozní oddělení, jehož prostřednictvím je realizována fyzická stránka zakázky (např. zajištění kapacit, pracovní síly, komunikace). Z důvodu dělení práce a nejasné odpovědnosti za úkoly se průběh zakázky stává neefektivním, což pro podnik znamená dodatečné přímé i nepřímé náklady. Pokud se jedná o dlouhodobou zakázku, dopad na ekonomiku podniku je mnohonásobně vyšší.

Úkol vrcholového managementu by měl tedy spočívat v jasné delegaci pravomocí a odpovědnosti za provedené činnosti, kontrolou jejich dodržování a zajištění efektivní komunikace mezi odděleními. Prioritou při vedení lidí je používat účinné metody stimulace, která napomáhá ke kreativnímu plnění úkolů a nesení zodpovědnosti za výsledky práce. Vedení lidí je úzce provázáno s uplatňováním sociální odpovědnosti firmy. Firma ovlivňuje kvalitu vztahu pracovníka k pracovišti, k pracovnímu kolektivu a podílí se na tvorbě jeho stability. Aby mohla být stabilita kolektivu dlouhodobě zajištěna, je nutná jeho informovanost o strategii a cílech podniku a jednotlivci musí mít možnost kariérního růstu. K tomu napomáhají vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem fungující na bázi etického jednání.³⁸

3.3 Etika podnikatelského prostředí

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které přispívají k tvorbě etických hodnot v rámci podnikatelského prostředí je úsilí pracovníků, které směřuje k rozšiřování jména své firmy a které přispívá k rozvoji jeho ekonomiky. Efektivita úsilí pracovníků záleží na komplexnosti svých manažerů a jejich schopnostech efektivního leadershipu. Pro efektivní řízení podniku jako celku, jeho entit a subentit nelze sledovat pouze měřitelé

³⁸ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 15-16

vlastnosti ekonomických jevů. Tyto měřitelné vlastnosti jsou zobrazovány pomocí podnikových ukazatelů. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nelze se zaměřit pouze na sledování měřitelných podnikových ukazatelů, ale v dynamicky se rozvíjícím podnikatelském prostředí roste význam sledování a vyhodnocování neměřitelných kvalitativních vlastností. Oba pohledy na chování podnikových jevů spolu souvisejí a bez jejich vzájemné korelace není možné docílit uplatňování komplexnosti v rozhodovacích procesech a systémového zobrazení ekonomicko-sociálních jevů.

Předpokladem k uplatňování komplexnosti v rozhodovacích procesech je uplatňování principů manažerské etiky na všech hladinách řízení podniku. Tvorba etiky v podnikatelském prostředí je ovlivňována:

- spoluprací subjektů podnikatelského prostředí (včetně veřejných a správních institucí), jejichž vzájemný vztah by měl fungovat na principech partnerství,
- uplatňováním systému manažerské etiky s cílem rozvoje morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování,
- komplexností a kreativitou zobrazování měřitelných ekonomických jevů,
- kontrolou a usměrňováním neměřitelných vlastností podniku, které bezprostředně ovlivňují etický rozměr managementu,
- systematickým zkoumáním vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání poznatků ve strategii podniku,
- zvyšováním vypovídající schopnosti ukazatelových systémů (technického, ekonomického a sociálního rázu) pomocí verbální charakteristiky zkoumaných jevů,
- kvalitou stimulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů,
- uplatňováním vůdcovských metod pro žádoucí usměrňování pracovníků a realizací změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i jeho postavení v rámci ekonomického prostředí.

Problém tvorby etiky v podnikatelském prostředí spočívá v prioritním zaměření na kvantitativní ukazatele a jejich maximalizaci. Zaměření na maximalizaci měřitelných ukazatelů jako např. počet, objem, finance, snižuje pracovní úsilí, neboť dává nedostatečný prostor pro zkoumání příčin a cest, jejichž prostřednictvím byly hodnoty daných ukazatelů získány. Zjednodušené pracovní úsilí vytváří prostor k aplikaci nežádoucích pracovních metod a postupů. Pokud tedy vrcholný management nesleduje komplexně oba ukazatelové systémy, čím si sám „zjednodušuje“ práci, přenáší tyto metody pracovních postupů na všechny organizační úrovně podniku. Z ekonomického pohledu tento jev vyvolává nutnost zvýšené důslednosti při kontrole, s nímž jsou spojeny dodatečné náklady.

Pracovníci subjektů podnikatelského prostředí, kteří mají možnost svou prací strategicky ovlivňovat jeho vývoj a přispět k jeho žádoucímu vývoji by se měli zaměřit na rozvíjení následujících oblastí:

- Znalost pracovníků v oblasti etiky managementu. Etika musí být brána jako systém práce. Pracovník musí znát význam všech subsystémů a jejich prvků. Důležitým předpokladem pro žádoucí vývoj podnikatelského prostředí je sjednocení názorů a postojů vůči aplikaci etiky v každodenní práci.
- Kreativita managementu, s kterou je spojeno rozvíjení metod tvořivé práce, řízení a řešení projektů změn a inovací. Aplikování postupu kreativního managementu by se mělo promítnout jak v metodách vlastní řídicí práce, tak i v metodách řízení vnitřní struktury řízeného objektu.
- Sociální odpovědnost firmy. Mezi aktivity CSR, které žádoucím způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí, jsou myšleny následující: uplatňování vhodných metod stimulace pracovníků, která zvyšuje stimulaci jejich pracovní motivace, přispívá k tvorbě identity a stabilizace prostředí na pracovišti. Úsilí firmy by mělo směřovat k přijímání odpovědnosti pracovníků za svůj osobní růst a pracovní výsledky.
- Úroveň a možnosti vnitřní a vnější komunikace. Komunikace je důležitým atributem firemní kultury a zvyšování její efektivity přispívá k žádoucímu účinku na podnikatelské prostředí.

Klíčem k vytvoření efektivního podnikatelského prostředí je získání potřebné kvalifikace a osvojení metod etického myšlení a rozhodování. K rozvoji těchto atributů přispívá sdílení systému etiky mezi všemi organizačními úrovněmi subjektu. Důležitým předpokladem je přesvědčení jedince o jeho významu a schopnost aplikace poznatků nejenom u sebe, ale i ve svém okolí.³⁹

3.4 Dopady fluktuace na podnikatelské prostředí

Fluktuace pracovníků v organizacích má významný a doposud nedostatečně vyčíslený dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet a v neposlední řadě ovlivňuje celkovou úroveň podnikatelského prostředí. Ve smyslu zmíněných negativních dopadů je myšlena fluktuace nežádoucí, respektive nedobrovolná. O nedostatečné pozornosti, která je významu fluktuace přisuzována, ať již ze strany podnikatelských subjektů, tak i ze strany státních organizací, hovoří fakt, že dodatečné náklady spojené s nežádoucí fluktuací nejsou do nynější doby sledovány Českým statistickým úřadem. Vývoj nežádoucí fluktuace tedy není statisticky sledován, a to i přes skutečnosti, že výrazně komplikuje management lidských zdrojů, snižuje pracovní odpovědnost a identitu k pracovnímu kolektivu, jak ve vztahu k firmě, tak i k celé společnosti.

Žádoucí fluktuace má pro organizaci praktický význam při zkvalitňování pracovního kolektivu. Do určité míry plní úlohu vhodného přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, apod. Další část textu se zabývá fluktuací nežádoucí, která zvyšuje náklady státního rozpočtu a snižuje účinnost vynaložených nákladů na rozmíst'ování pracovníků a jejich zapracování.

Fluktuující pracovník znehodnocuje náklady vynaložené jeho původním zaměstnavatelem a rovněž zvyšuje náklady jeho nového zaměstnavatele, které vznikají s nástupními formalitami a jeho potřebným zapracováním, tedy po dobu, v níž nepodává plný pracovní výkon. Tento postup platí pouze v případě, kdy pracovník má možnost okamžité změny zaměstnavatele. V opačném případě vstupuje do evidence nezaměstnaných a pobírá podporu od Úřadu práce, což s sebou přináší nemalé náklady, které nese stát. Je nutné zmínit, že často se nejedná o nežádoucí stav, neboť systém podpory umožňuje dostatečné přežití fluktuujících osob. Jisté manko v osobních

³⁹ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 16-18

financích vzniká a často bývá kompenzováno krátkodobými „černými“ výdělky. Takový způsob chování negativně působí na vývoj podnikatelského prostředí. Rovněž vznikají další náklady pro stát, které nelze vyčíslit z důvodu jejich neprokazatelnosti.

Pro bližší přiblížení situace o vzniklých nákladech spojených s fluktuací, byly v rámci bakalářské práce⁴⁰ pomocí metody simulace vyčísleny náklady dvou fiktivních nezaměstnaných občanů.

Pracovník „A“ – svářeč, změnil místo a okamžitě nastoupil opět na místo svářeče v jiném podniku.

Pracovník „B“ – skladník, opustil pracovní místo, nenašel uplatnění, byl šest měsíců evidován na Úřadu práce, po této době byl rekvalifikován pro profesi svářeče. Po 15 měsících nezaměstnanosti (průměrná doba ve zkoumaném okrese) nastoupil do nového podniku v rekvalifikované profesi.

V obou případech byly uvažovány náklady, které dle platných předpisů vznikají u předchozího zaměstnavatele, nového zaměstnavatele a náklady, které vznikají ve spojení s individuálním plánem osob na Úřadu práce.⁴¹

Pracovník	Osobní náklady fluktuanta spojené s přestupem	Náklady předchozího zaměstnavatele	Náklady státu	Náklady nového zaměstnavatele	Celkové náklady
A	1 464	54 411	0	11 780	67 655
B	4 392	492	169 547	21 708	196 139

Tabulka 3: Porovnání nákladů spojených s fluktuací u dvou fiktivních osob v Kč (Převzato z: ⁴²)

Vzhledem k zaměření práce, její součástí není podrobná kalkulace a klasifikace nákladů, podrobněji o simulované studii viz. zdroje: ^{40, 41}.

Počet nezaměstnaných na konci roku 2014 činil 305,3 tis., z toho počet dlouhodobě nezaměstnaných (rok a déle) činil 46,2%.⁴³ Podle současných pravidel podpory v nezaměstnanosti a náklady na rekvalifikaci nezaměstnaných se v ČR odhadují v řádu

⁴⁰ Obsaženo v: HÁLOVÁ, H. *Pilotní ověření akčního plánu Úřadu práce.*

⁴¹ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí.* s. 17-19

⁴² DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí.* s. 19-21

⁴³ CSZO. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledku VŠPS – 4.čtvrtletí 2014 [online].

několika set miliard korun. I přes fakt, že se meziročně obecná míra počtu nezaměstnaných snížila o 1%, kontrola a metodika vyhodnocování nákladů ze strany státu je nedostatečná a měla by začít být systémově sledována.

Příčiny fluktuace lze hledat v nízké identitě zaměstnanců k organizaci a nízkou úroveň personální práce zaměstnavatelů, především v oblasti výchovy k pracovní motivaci. Zaměstnavatelé by se měli v daleko vyšší míře chovat dle pravidel manažerské etiky a vychovávat ke stabilitě pracovníky, o nichž předpokládají ztotožnění s firmou a jejími cíli. Právě na tyto zaměstnance by měla být cílena hmotná, ale především nehmotná stimulace motivace, která bývá management organizace často nedostatečně doceněna a zaměřuje se spíše na oblast kvantitativních stimulů.

Člověk je neustále nespokojen s výší odměn a neustále zvyšuje své nároky, aniž by eticky uvažoval o nezbytnosti své reciprocity. Často uvažuje, zda u jiného zaměstnavatele nebudou více uspokojeny jeho nároky, aniž by musel zvýšit svou pracovní aktivitu. Tento postoj zaměstnanců přispívá k vyšší míře fluktuace.

Vysoká úroveň personální práce se zaměstnanci vytváří předpoklad pro systematické budování stabilního pracovního kolektivu, s čímž je spojeno snižování nákladů vzniklých vlivem fluktuace. Současně dochází i k vytváření dobrého jména firmy. Z hlediska organizace je nutné sledovat příčiny fluktuace a soustředit se na prostředky k minimalizaci nežádoucích dopadů. Problematika fluktuace je považována za důležitou ve většině vyspělých zemí. Stala se jedním z podmětů pro výzkumné téma orientující se na sociální odpovědnost organizací (CSR).⁴⁴

⁴⁴ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 23

4. Společenská odpovědnost (CSR)

Základním předpokladem společenského chování firem je přijetí skutečnosti, že podnik je součástí společnosti, na kterou svými aktivitami přímo působí. Odpovědné chování firem lze charakterizovat přijetím závazků, které jsou postaveny nad zákony. Respektive odpovědné firmy dobrovolně dělají to, co není přímo zákon nařízeno.

Funkcí politiky CSR je vytvoření takových samoregulačních mechanismů, které je schopna firma sledovat, vyhodnocovat a jsou v souladu s právními standarty, etickými standarty i s mezinárodními normami. Cílem CSR je přijmout odpovědnost za firemní aktivity, které mají dopad na veškeré zainterесované strany (viz. kapitola 2.2.1).

Fakt, že pojem není do Českého jazyka jednotně překládán (někdy jako společenská, jindy jako sociální odpovědnost), způsobuje jeho nejednoznačné přijetí i v českých podnicích. V roce 2001 byla vydána Zelená kniha, která propaguje evropský rámec společenské odpovědnosti firem a vyzývá k jeho zahrnutí do principů národních strategií.⁴⁵

„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“

Evropská komise (2001)

Praxe v oblasti CSR se v rámci jednotlivých členských zemích značně liší. Podle Smitha Adamse (2008) je situace ovlivňována třemi základními faktory: firemní vlastnosti, obecné a vnitřní faktory. Podle některých názorů je nutné zdůraznit význam firemních a především odvětvových specifických faktorů (velikost společnosti, průmyslové odvětví, individuální trh dané země).

4.1 CSR: příručka morálního byznysu

Za posledních 20 let, nátlak na převzetí sociální odpovědnosti a odpovědnosti za životní, kterému firmy musí čelit, dramaticky vzrostl. Incidenty jako Bhópálská katastrofa v Indii (1984) a Černobylská katastrofa v Ukrajině (1986) daly podnět k zařazení odpovědnosti podniků za hazard s životním prostředím na národní úroveň a

⁴⁵ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 13.

pomohly tak zformovat právní a regulační rámec. Další velký vliv, který zvýšil tlak na sociální odpovědnost firem lze považovat globalizaci produktů a služeb. Posun inovací a tvorba milionů nových pracovních příležitostí (především v západních zemích) odhalilo širokou škálu disfunkcí uspokojovat potřeby lidí, v ochraně přírodních zdrojů a ve zvyšování firemních profitů. Vývoj globalizace měl za následek zvyšování pozornosti firem na krátkodobé cíle a utvrdilo jejich zaměření na maximalizaci hodnoty stakeholderů. Její projev lze tedy spatřovat v důrazu na plnění okamžitých cílů a ztráty důvěry v dlouhodobé cíle a strategický management.

Koncept CSR je všeobecně považován za přesný opak zmíněných reakcí na globalizaci. Jeho cílem je podpořit udržitelný rozvoj organizace s ohledem na budoucí potřeby dalších generací. Tento koncept se může jevit jako protichůdný vůči současnému tržnímu systému a moderním praktikám podnikání, nicméně požadavků na zvyšování sociální odpovědnosti firem stále přibývá a je nezbytně nutné se jimi a jejich dopady pro podnikání zabývat. Dopady těchto požadavků lze definovat v následujících čtyřech oblastech v podobě obchodních sankcí a pobídek.⁴⁶

4.1.1 Sociálně odpovědné investice (SRI) a zaměření na shareholdery

Sociálně odpovědné investice a zaměření na shareholdery přitáhly pozornost finančních odborníků a institucionálních investorů. Bankovní, dlouhodobé zajištění a správci aktiv zvýhodňují podniky, které demonstrují svůj závazek vůči sociálním programům a programům v oblasti životního prostředí. Se vznikem ratingovým agentur firmy musí počítat, že budou stále častěji vedle standartních kritérií, hodnoceny také na základě úrovně CSR aktivit.

SRI je strategie investování, která bere do úvahy firemní etické a sociální hodnoty, míru participace na zlepšování životního prostředí a finanční výkonnost. SRI zavádí především „etičnost investice“ jako kritérium pro hodnocení odpovědnosti podniku a rozšiřuje jej o vyčtené oblasti. Velké množství ověřených finančních produktů, jako podílové fondy a penze je v současnosti nabízeno prakticky všemi velkými bankami a pojišťovacími společnostmi. SRI je dynamicky a stále rapidně roustoucí sektor finančních služeb především v Severní Americe, částech Evropy a Austrálii. Hodnota tohoto trhu byla odhadnuta na 2 triliony USD v USA a okolo 25 billionů liber v UK

⁴⁶ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crisis Management in Public Relations*. s. 74

(největší trh v Evropě). Například změny důchodového systému v UK nyní kladou požadavky na prokázání míry zapojení penzijních fondů do aktivit zaměřené na životní prostředí a etiku. Po vzoru UK mění svou legislativu i ostatní státy Evropy, protože investoři si stále častěji výbarají objekty pro své zhodnocení vkladu na základě míry participace ve zmíněných oblastech.

Počáteční důraz SRI fondů byl kladen především na negativní aspekty podnikání – konkrétně se jednalo o vyloučení firem, které se zabývaly kontroverzními činnostmi. V současnosti se od tohoto konceptu do jisté míry upustilo a manažeři fondů hledají společnosti především na základě jejich realizovaných aktivit, které mají pozitivní přínos pro ekonomiku a společnost. Průzkum 23 největších Evropských „etických“ podílových fondů odhalilo, že pozitivní kritéria hodnocení jsou stejně důležitá jako negativní.

Negativní kritéria (%)	Pozitivní kritéria (%)
Alkohol (74)	Zapojení do rozvoje komunity (70)
Testování zvířat (96)	Spokojenost/Práva zaměstnanců (70)
Výzbroj a zbraně (100)	Management životního prostředí (65)
Škody na životním prostředí (91)	Enviromentální politika (74)
Gamblarské služby (83)	Enviromentální produkty (65)
Jaderná energie (96)	Enviromentální reporting (65)
Despotické režimy (74)	Snižování odpadu (61)
Pornografie (91)	Udržování lesů (61)
Produkce tabáku (100)	

Tabulka 4: Pozitivní a negativní kritéria SRI
(Přepřacováno a přeloženo dle:⁴⁷)

Některé enviromentální skupiny považují důležitost SRI a aktivity zaměřené na shareholdery důležitější než spotřebitelský boycott. Potencionální dopady pro podnik lze vyvodit z příkladu prodeje společnosti Monsanto. Rozdílnost v evropských a amerických produktech a její rozsáhlá expanze na trh v USA si získala pozornost na

⁴⁷ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 75

Wall Street. Tlak NGO vyvinutý v Evropě byl tak silný, že začal ovlivňovat pohyb cen akcií v USA. Tento fakt vedl k doporučení nemeckých správců aktiv k okamžitému prodeji podílů ve společnosti Monsanto. Koncem roku 1990, společnosti nezbývala jiná varianta, než její prodej. I přes fakt, že se jednalo o nejvíce inovativní společnost v agrochemickém a biotechnologickém sektoru, značka Monsanto se po tomto „útoku“ již nepovedlo v plné míře obnovit.⁴⁸

4.1.2. Regulace, reporting a odpovědnost

Posledních 10 let se vyznačovalo rostoucím počtem podnikových etických kodexu a zvýšenou iniciativou reportování. Dobrovolné systémy „vládnutí“ a reportování, standarty jako AA 1000, the Global Reporting Initiative, FTSE4Good a ISO 14001 zvýšili tlak na potřebu lepší transparentnosti, integrovaného systému řízení rizik a širšího zapojení podniků do tzv. Corporate governance. Mezi průkopníky v oblasti CSR reportování lze považovat Ford Motor Company, která jako první přišla s řadou metrik navržených na měření spotřeby paliva a emisí. Společnost se také zavázala reportovat pokrok v daných oblastech. Některé společnost se tento pokrok snažili pojmout jako kompetitivní výhodu a dobré prezentace jejich byznysu, i přes fakt, že CSR reporty firem podnikajících v kontroverzních oblastech jako gambling, distribuce alkoholu, tabáku apod. se zdály jako naprosto kontraproduktivní.

Regulace, reporting a odpovědnost již nemají dopad pouze na zisk organizací, ale přenášejí iniciativu z organizací směrem k tvorbě mezinárodních sociálních a environmentálních cílů, které by bylo možné dosáhnout. Zvýšený důraz na transparentnost a přístup k informacím je očekáván všemi stakeholdery a dodatečné požadavky neustále formují regulovací orgány.⁴⁹

Nový rámec systému reportování lze obsahově vymezit následující tabulkou.

Starý systém reportování	Nový systém reportování
Zaměření na shareholdery	Zaměření na stakeholdery
Založen na tištěné komunikaci	Založen na internetové komunikaci
Standartizované informace	Přizpůsobené informace

⁴⁸ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 75

⁴⁹ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 76-78

Organizací kontrolované informace	Informace jsou dostupné z více zdrojů
Periodické reportování	Průběžné reportování
Distribuce informace	Dialog
Učetní uzávěrka	Širší zaměření na výkonnost
Výkonnost minulých období	Zaměření na budoucí výsledky
Historická cena	Cena vychází z aktuálních informací
Audit účtů	Zajištění podkladového systému
Národně orientovaný	Globálně orientovaný
Statický systém	Průběžně se měnící model
Zpracovatelem vedené regulace	Uspokojování tržních požadavků

Tabulka 5: Porovnání nového a starého rámce systému reportování
(Přepřacováno a přeloženo dle:⁵⁰)

4.1.3. Konkurenční výhoda

Z požadavků na enviromentální a sociální odpovědnost podniků vznikl celkový požadavek na zvýšení celkové vyspělosti organizace. Spotřebitelé se stále více zajímá podniková tvář, která se skrývá za prezentací a image značky. Zároveň se rozvinula vyšší tolerance vůči společnostem, které již ze své podstaty nemohou vést dokonalý enviromentální byznys. Například společnost jako celek potřebuje pohonné hmoty a chemikálie a klade požadavky na snižování negativních dopadů na životní prostředí a danou komunitu, nicméně si uvědomuje, že možnosti redukce těchto dopadů jsou omezené.

Ve svém důsledku vzniká důraz na dodržování nejlepších praktik CSR a vedení v rámci průmyslových sektorů. Tato skutečnost otevírá nové cesty k získání individuální konkurenční výhody.

4.1.4 Náklady ušlé reputace

Náklady obětované příležitosti v důsledku poškození reputace – ztráta investorů a marketingových inovací, potíže s přijímáním nových zaměstnanců a případné legislativní opatření vůči stávajícímu personálu vyžadují seriózní pozornost. U společností, jejichž blízká veřejnost je méně tolerantní k podnikům, které nesplňují

⁵⁰ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 77

sociální a enviromentální standardy, je riziko ztráty reputace mnohem vyšší. Organizace těmto rizikům předcházejí integrací systému hodnot, který ve svém výsledku generuje i finanční hodnoty. Lidé chtějí do práce přenést své vlastní hodnoty a vytvářet tak vztah založený na partnerství. Stejně platí také pro zákazníky, dodavatele a investory. Aby mohl být tento druh vztahu navázán, je nutné, aby se organizace zabývaly jejich chováním, které je jeim vlastní, jejich očekáváními a metodami práce.

Komeční risk a risk ztráty reputace tvoří oblasti pro aplikace CSR managementu. Tyto oblasti vytvářejí risk ztráty hodnoty shareholderů podniku, který je způsoben špatným managementem problémů dodavatelského řetězce, zneužívání lidských práv a špatné zacházení se zaměstnanci, dodavateli a zákazníky. V současnosti je lidský kapitál více důležitý než fyzický. Rozvoj důležitých vztahů v rámci podniku i jeho okolí se tak stává klíčovým faktorem podnikání.⁵¹

4.2 CSR v praxi

Aby bylo možné firmu považovat za společensky odpovědnou, je stěžejní přijmout dva vymezující faktory:

- CSR je nutné naplnit ve třech oblastech – ekonomická, sociální a enviromentální,
- nezbytné je zahrnutí podnikových přínosů mezi principy fungování CSR.

Mezi nejčastější přínosy zavedení CSR principů pro podnik patří podpora firemní pověsti a značky, motivace zaměstnanců, posílení konkurenceschopnosti, řízení rizika, přilákání nových investorů, růst inovací a zisk oprávnění podnikat v dané komunitě.⁵²

V návaznosti na rostoucí zainteresovanost lidí na pozadí firem, byl ve spolupráci organizace „The Conference Board“ a fórem „Prince of Wales Business Leaders Forum“ v roce 1999 proveden výzkum očekávání společnosti. Dotazováno bylo 25 000 lidí ve 23 zemích. Klíčová zjištění lze shrnout následovně:

- Lidé v 13/23 zemích si myslí, že by se jejich země měla více zaměřit na sociální a enviromentální cíle, než na ekonomické cíle

⁵¹ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 79

⁵² ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 15

- Lidé po celém světě se více zaměřují na chování podniků a jejich sociální odpovědnost, než na reputaci značky, či finanční faktory
- 66% dotazovaných chce po společnostech, aby opustili od své historické role tvoření zisku a vedle placení daní, tvoření pracovních míst a dodržování zákonů, chtějí vidět příspěvek k širším sociálním cílům
- Aktivní přispívání na charity a komunitní projekty neuspokojuje očekávání lidí na společenskou odpovědnost firem
- Polovina populace dotazovaných zemí se zajímá o sociální chování firem.
- Více než 20% spotřebitelů v dotazovaných zemích zaznamenalo odměňování, či potrestání společností, na základě jejich sociální výkonnosti
- Názory vedoucích pracovníků výzkumu směřují k faktu, že role sociálních aktivit podniků budou v následujících letech výrazně růst⁵³

4.3 Čtyři stupně odpovědnostní pyramidy

*„Společenská odpovědnost podniku zahrnuje ekonomická, právní, etická a filantropická očekávání spojená s organizací ve vztahu k určitému společenskému prostředí, které se neustále mění“.*⁵⁴

Archie Carroll (1991) rozlišil čtyři základní stupně CSR, které vycházejí jeden z druhého ve vzestupném sledu.



Obrázek 5: Pyramida společenské odpovědnosti firem (Převzato z:⁵⁵)

⁵³ REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crissis Management in Public Relations*. s. 80-81

⁵⁴ Obsaženo v: ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 22

Podle autorova názoru by podnik neměl upřednostňovat svoji „image“ na úkor ekonomické odpovědnosti vůči svým akcionářům a dalším zainteresovaným stranám. Pointou je odpovědné jednání uvnitř firmy v souvislosti se základními právními a ekonomickými závazky.

<p>Ekonomická odpovědnost</p> <p>Podnik se stal základní ekonomickou jednotkou společnosti. Měl hlavní roli v produkci zboží a služeb, které zákazníci potřebovali nebo chtěli, a přitom měl vytvářet přiměřený zisk. Motiv zisku byl stanovený jako primární impuls pro podnikání. Motiv zisku se postupně vyvíjel do teorie jeho maximalizace. Všechny ostatní odpovědnosti podnikání se odvíjí od této odpovědnosti přinášení zisku.</p>	<p>Legální odpovědnost</p> <p>Motiv zisku není jediným úkolem podniku. Od podniků se očekává, že budou jednat v souladu s právem a regulacemi vyhlášenými státem a místními vládami jako základní pravidla, podle kterých musí firma fungovat a které musí respektovat.</p> <p>Spolu s ekonomickou odpovědností jsou chápány jako základní pravidla volného podnikání.</p>
<p>Etická odpovědnost</p> <p>Etické odpovědnosti zahrnují ty aktivity a praktiky, které jsou požadovány nebo zakázány společností, i když nejsou uzákoněny právem. Etická odpovědnost se zaobírá takovými standarty, normami nebo očekáváním, které zákazníci, zaměstnanci a komunity vnímají jako čestné.</p>	<p>Filantropická odpovědnost</p> <p>Filantropie vychází z očekávání společnosti, že podniky mohou být dobrými občany. Jedná se například o aktivity, při kterých se firma zapojí do programů podporující sociální péči. Dalším příkladem filantropie může být finanční příspěvek na podporu umění, vzdělání či sportu.</p>

Tabulka 6: Definice základních stupňů CSR (Přepřacováno dle:⁵⁶)

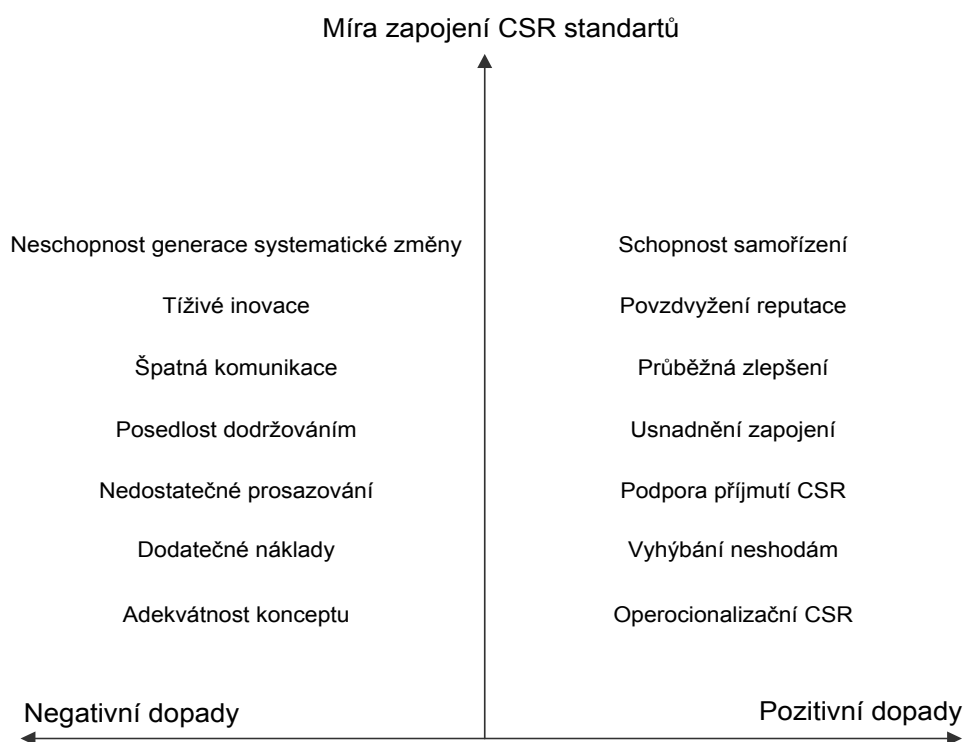
⁵⁵ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 22

⁵⁶ ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 22

4.4. Klíčové elementy mezinárodních CSR standartů

Klasifikace mezinárodních CSR standartů pomohla definovat klíčové elementy každé její iniciativy – druh, zaměření, monitorování, proces, vývoj a politika podniku. CSR standarty lze posuzovat podle jejich druhu a tedy rozdělit na procesní a důležité z hlediska „životaschopnosti“ podniku. Procesní standarty se zaměřují na organizační procesy, například zda v organizace existuje specifický typ managementu na řešení enviromentálních problémů (ISO 14001), apod. Nadruhou stranu důležitými standarty se vyznačují podniky, které mohou jasně prokázat obsah svých akcí (jako principy, politiky, procesy, a výsledky) v oblasti CSR. Shrnutí těchto standartů z pohledu klíčových faktorů CSR oblastí a jejich zaměření v příloze 4.

Pozitivní a negativní efekty CSR standartů dle míry zapojení organizace do jejich aktivit lze vymezit následujícím grafem.



Obrázek 6: Pozitivní a negativní dopady CSR standartů
(Přepřacováno a přeloženo dle:⁵⁷)

⁵⁷ COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. s. 180

4.5 Paradox CSR standartů

Paradox CSR standartů lze definovat jako situaci, kde důsledky úvah jsou v rozporu s vírou, s kterou byly přijímány. Respektive tento paradox reprezentuje vznik nezamýšlených důsledků, které mohou redukovat, nebo dokonce vyvážit pozitivní dopady CSR standartů na celkovou sociální výkonnost organizace.

Uvážený, odpovědný a zaměřující se na stakeholdery myšlení, na jejichž podporu se CSR standarty zaměřují, mohou být přímo znehodnocovány bezohledným, slepým a zaslepeným myšlením, které uživatelé standartu mají tendenci přebírat. Tato tendence roste s mírou zaměření na implementaci CSR standartů.⁵⁸

Paradoxně, lze říci, že čím více je implementace CSR standartů v organizaci úspěšná, tím více se mohou objevit chování protichůdného charakteru. Tento paradox je pravděpodobným výsledkem tří provázaných problémů:

- problém klamných měření,
- problém individuální odpovědnosti za erozy,
- problém zaslepené podnikové kultury. (podrobná analýza problémů v:⁵⁹)

Z hlediska obecného významu paradoxu, prvotní implikace by měla směřovat k lepšímu povědomí o pozitivních důsledcích, ale především negativních efektů, které zavádění standartů s sebou může přinést. Autoři kritická analýza CSR standartů navrhuje jejich uživatelům, osvojení více reflexivní a na učení založen přístup. Pragmatistický pohled na CSR standarty doporučuje využívat více experimentálních metod, například v podobě rozdělení vývoje CSR standartů na dvě úrovně.

- Úroveň 1: Zaměření na definici požadovaného efektu CSR pomocí identifikace obecných principů – nesnažit se identifikovat pouze měřítka výkonnosti.
- Úroveň 2: Zaměření na definici podstaty obsahu CSR standartů.⁶⁰

Vývoj CSR standartů a jejich měřítek by měl pokrývat oba obecné principy a pokud má být proces jejich vývoje efektivní, je nutné, aby se celého procesu vývoje účastnili všichni stakeholdeři. Je tedy nutné zdůraznit, že aby mohli být CSR standarty v podniku

⁵⁸ COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. s. 184

⁵⁹ COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. s. 184-187

⁶⁰ COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. s. 189

efektivně realizovány a byl správně pochopen jejich význam, je nutné, aby byl pochopen a diskutován v rámci všech zainteresovaných stran podniku. CSR standardy se mohou stát překážkou pro podnik, pokud jsou vyvíjeny a realizovány nekriticky a s nadměrným důrazem na jejich dodržování.⁶¹

5. Etika a management

Současný stav praktického uplatňování termínu etiky v managementu lze hodnotit jako nedostatečně rozvinutý ve smyslu uplatňování etiky při řízení organizací a zvyšování jejich prestiže v ekonomickém okolí. Pojmy etika a kultura firmy jsou oproti firmám ve vyspělých ekonomikách ve zpoždění a to i přes to, že tyto pojmy nejsou v literatuře, či manažerské praxi žádnou novinkou. Teorie i praktická poznání, dospěli k závěru, že management a často ostré vztahy mezi organizacemi na trhu je nezbytné usměrňovat etickými postoji manažerů, nejenom směrem dovnitř řízených objektů, ale i do jejich ekonomického okolí.

Jedním z problémů manažerského přístupu je nedostatečný zájem o akce a přesvědčení o jejich významu v oblasti etiky. Většina manažerů si také nepřipouští, že by se v jejich organizacích etika neuplatňovala nebo že by byli s aplikací etiky v managementu v rozporu. Příčiny vzniku tohoto stavu lze shrnout následujícími závěry:

- **Je nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v ekonomice a v čem spočívá její přínos.**
- **Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku.** Jedná se především o manažery, kteří by chtěli uplatňovat etické principy, avšak působí v neetickém prostředí.
- **Ekonomické okolí nemá s manažery dostatek trpělivosti.** Často jsou od manažera v neúměrně krátké době vyžadovány okamžité pracovní výsledky.
- **Pro rozhodování potřebují manažeři komplexní informace.** Kvalitativní i kvantitativní vlastnosti jevů v organizaci spolu tvoří celek a jen společně mohou chování řízených jevů komplexně zobrazit.

⁶¹ COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. s. 190

- **Manažeři si myslí, že na vše musí stačit sami.** Podřízeným ukládají nejen to, co mají udělat, ale i postup práce. Tímto mohou komplikovat tvořivost pracovníků. Obava z delegace pravomocí odvádí jejich pozornost od podstaty jejich práce, tedy řízení budoucnosti organizace jako celku.
- **Manažeři si nejsou jisti, že se jim etika vyplatí.**
- **Nedostatečná orientace sdělovacích prostředků na prosazování etiky.** Média nezdůrazňují úspěchy, kterých bylo dosaženo prostřednictvím etických principů, ale spíše ukazují, jaké neetické postoje v managementu uspěly nebo byly dodatečně odkryty.

Mezi manažery se objevuje názor, že transformace legislativy není dokončena a že soudnictví není schopné řešit problémy dostatečně rychle, tak aby organizace mohla předejít finanční ztrátě, či dostát svým závazkům. Legislativní normy nejsou jasně zformulovány, což znesnadňuje implementaci jednoznačných řešení do organizace.

Je nutné zmínit, že etický vývoj neprobíhá lineárně a že neetická jednání některých organizací zhoršuje stav etiky v celém podnikatelském prostředí.⁶²

5.1 Řešení etických problémů ve firmě

Znalosti etiky jsou stále více potřebné, protože napomáhají k úspěšnému čelení morálním dilematům, které ve firmě vznikají. Zavedení vhodné struktury do organizace přispívá ke snazšímu zvládnutí morálních problémů. Tento fakt si uvědomuje stále více organizací a věnováním patřičnému významu oblasti morálních kvalit tak dlouhodobě zvyšují svou efektivitu.

V nehierarchickém a spíše na cíl orientovaném prostředí, se zaměstnanci často musí rozhodovat v eticky nejasných situacích. Etická rozhodnutí musí být často zdůvodňována jak v rámci organizace, tak i mimo ní, což má za následek zvyšování morálního tlaku. Projevem morálního tlaku mohou být: snížená produktivita práce, zhoršení pracovního prostředí nebo také učinění špatných rozhodnutí. Je patrné, že tento morální tlak má negativní dopad jak na jednotlivce samotného, tak i v podobně finančních ztrát pro organizaci.

⁶² DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 55-56

Dobře fungující organizace či společnosti poskytují jisté pevné struktury, které napomáhají získat znalosti morálních principů. Tyto struktury již v sobě obsahují způsoby řešení morálních problémů a jednotlivcům poskytují odpověď na otázky, co je dobré a špatné. Jako hlavní problém se jeví porušení těchto struktur, neboť je těžké zpochybnit morální pravidla, obzvláště ta, která se v minulosti prokázala jako dobře fungující. Celou situaci zhoršuje častá averze lidí vůči změnám a pocity nejistoty, které často nutí slepě následovat staré morální zásady, které již nefungují. Neschopnost dřívějších obecných pravidel morálky poskytnout uspokojivé a správné odpovědi vede mnohé organizace k radikálním změnám, které spočívají především v odstranění starých myšlenkových návyků a myšlenkových pochoů. Tato změna může být realizována, pouze pokud dojde ke změně ve struktuře celé organizace. Organizace a lidé v nich by měli cítit svobodu, nezávislost na předchozích pravdách a měli by být schopni hledat odpovědi na své problémy.⁶³

5.1.1 Přístupy k morálním problémům

Z pohledu psychologické teorie řešení etických problémů a rozhodování existují dva přístupy ke zvládání morálních problémů: heteronomní a autonomní.

Heteronomní způsob spočívá spíše v omezení a autoritářství, kde řešení morálních problémů závisí na vnitřních či vnějších autoritách. Osoba či organizace nekriticky přejímá cokoli, co přichází od morální autority, nebo trvá na dřívějších způsobech řešení bez přihlédnutí na měnící se podmínky. Reakci v tomto případě lze označit za instinktivní, automatickou a reflexivní. Rozhodování a řešení nejsou systémově pojaté a kontrolované. Z tohoto důvodu se heteronomní manažeři dostávají do situace, kde není přesně známo, jak a na základě jakých skutečností rozhodnutí vzniklo, což znesnadňuje vysvětlení onoho řešení a přesvědčivou argumentaci v jeho prospěch. Vlastní odpovědnost je také heteronomním manažerem odmítnuta a přenesena na druhé osoby či organizace. Tento způsob přístupu se vyznačuje absencí kladení systémových a kritických otázek.

Autonomní přístup se vyznačuje především kladením otázek, hledáním chybějících částí a úsilím převzít kontrolu nad situací. Autonomie je etickou matricí, která obsahuje všechny možné způsoby, jak se vypořádat s morálním problémem. V této matrici jsou

⁶³ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 57-60

způsoby systematicky porovnány s veškerými hodnotami a zájmy, jež jsou v dané problémové situaci přítomny. Tento přístup vytváří komplexní obraz dané situace a její samotná přítomnost, založena na systematické a kritické analýze, zvyšuje vlastní kontrolu a odpovědnost za danou situaci. Autonomie se tak stává nezbytným předpokladem pro vyšší etickou způsobilost.

Autonomní osoba není jednostranně zaměřená, není ovlivněna mocí nebo ukvapenými reakcemi a je schopna nastartovat proces systematického uvažování a kritické analýzy u všech relevantních hodnot přítomných v morálně problémové situaci.

Psychologické práce (např. Eysenck a Keane, 2000) popisují nedostatek racionálního náhledu při rozhodování a řešení problémů. Řešení morálních problémů je značně složitější oproti např. technickým problémům. Morální dilemata mezi osobami či uvnitř osoby samotné činí nalezení správného řešení ještě komplikovanější. Ve vztahu k morálním problémům se spíše dbá na obsah než na formu. Zatímco u technických problémů je zpravidla zjišťováno, jakým způsobem se k danému závěru došlo, jaká pozorování byla provedena, jaké metody byly použity, apod., u řešení morálních problémů se tak často neděje. Obsah morálního prohlášení odvádí pozornost od správného řešení a od převzetí kontroly nad procesem řešení etického problému. Způsobilost ke zvládnutí morálních problémů je náročné získat, náročnější než u problémů technického zaměření. Především u tradičních organizací je také čas nutný k osvojení správných principů etiky a morálky mnohem delší než v novějších firmách, kde lze očekávat, že autonomní zvládnutí morálních problémů bude implementováno snadněji.⁶⁴

5.2 Inovativní řízení firmy

„Jednou ze slabostí dnešních manažerů je jejich orientace na krátkodobé cíle“.⁶⁵ Tento již nesporný fakt si uvědomuje stále více firem a reagují na něj posunem ve vývoji managementu. Zvýšená pozornost je věnována budování stabilního, identického a etického prostředí na základě inovování managementu lidských zdrojů. Tím je současně vytvořen předpoklad pro aplikaci strategického managementu ve firmě. Za strategický cíl by měli manažeři považovat dobré jméno firmy, které v sobě zahrnuje jak etiky, tak i

⁶⁴ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 57-60

⁶⁵ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Petr Drucker – Šéfové mají moc pouze propůjčenou*. [online]

dlouhodobou efektivnost. Cílem úspěšného managementu zůstává, aby všichni pracovníci plnili efektivně, kvalitně a včas svoje i firemní závazky.



Prohlubování etiky v managementu se neobejde bez uplatňování aktivní tvořivosti, která určuje kvalitu změn reagujících na vývoj podmínek ve firmě i společnosti. Za tvořivost v řízení je obecně považováno uplatňování nových metod a postupů. Jelikož aplikace nových metod samo o sobě nepřinese potřebný efekt, je úkolem manažera se s novou metoou seznámit, poznat její obsah i rozsah, poznat její souvislost s jinými metodami, posoudit její dopad na dosavadní systém práce a metody, které byly již dříve aplikovány.

Teorie inovací hovoří jasně, změna učiněná v nesprávný čas nebo změna pouze dílčího charakteru, přináší nejen komplikace v řízeném objektu, ale často i ztrátu. Úsilí vyvinuté pro realizaci změny by mělo odpovídat jejímu přínosu a současně je nutné sledovat, jak nová změna koresponduje s již zaběhlými metodami a nedošlo k narušení fungující struktury podniku.

Sociální odpovědnost firem (CSR) se již v roce 2004 stala jedním z hlavních tématů diskutovaném na shromáždění Světového ekonomického fóra v Davosu. Willem Broecker, jeden z představitelů firmy Pricewaterhouse Coopers, tvrdí: „Firmy, které tuto složku svých aktiv podceňují, se zbavují dlouhodobé konkurenční výhody.“⁶⁶ Cílem CSR je orientovat systém řízení na sociální potřeby zaměstnanců nejenom na bázi hmotných statků, ale i životních podmínek. Přínosy konceptu CSR korespondují s kapitolou 2.3.

Komplexní tvořivý přístup managementu k inovacím nelze zavést najednou jedním nařízením. Jde o proces změny chování managementu, na němž se musí podílet nejvyšší vedení organizace a také všichni zaměstnanci. Každé inovaci vysokého řádu musí předcházet příprava teoretických poznatků na konkrétní podmínky firmy, přípravou pracovníků a stanovením priorit postupu plnění. Systémová příprava k inovaci managementu organizace se orientuje na oblast řízení lidských zdrojů a nejprve začíná výchovou pracovníků, jejich seznámením se strategickým cílem organizace a postupem realizace systému změn. Skládá se ze tří subsystémů, viz. následující tabulka.

⁶⁶ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 60-63

Manažerská etika 	– morálka pracovníků: zásady obecně morálky, respektování zákonných a společenských norem, vnitřní přesvědčení o významu morálky, sebevýchova v morálních postojích
	– erudice: kvalifikace, systém celoživotního vzdělávání, kreativita, strategické myšlení, stimulace-motivace, duševní hygiena
	– aplikace: aplikace morálky a erudice v praxi, dodržování zásad manažerské etiky všemi pracovníky, analýza úrovně a přínosu manažerské etiky Inovace managementu
Sociální odpovědnost 	– etická aplikace: aplikace leadershipu do managementu firmy, zodpovědnost personálních útvarů za výběr, vzdělávání, motivaci a stabilizaci pracovníků, pravidelné konzultace pracovníků a plánování kariérního programu, péče o růst odbornosti a identity, ekologické chování firmy Inovace mezilidských vztahů
Dobré jméno firmy	– strategie, taktika: inovace do chování v ekonomickém okolí, do dodavatelsko-odběratelských a mezilidských vztahů Inovace do goodwillu firmy či instituce

Obrázek 7: Subsystémy tvořivého managementu (Převzato z:⁶⁷⁾)

5.3 Diferenciace managementu

Rozdíly mezi podniky vytvářejí jejich jedinečnost. Některé řízené podniky mohou být do jisté míry podobné, avšak pouze ve vyjímečných případech shodné. Z tohoto důvodu jsou mnohá rozhodnutí v jednom podniku úspěšná a v jiném ne. Manažeři rádi využívají metody, které se v minulosti osvědčily, avšak rozdílnost podmínek jednotlivých organizací vyžaduje nutnost tyto metody přizpůsobovat a diferenciovat, dle daných specifik. Z toho vyplývá, že úspěšný manažer „násilně“ neprosazuje vlastní představy o stylu práce, bez ohledu na reálnou dispozici řízeného objektu, ale účelně využívá spojitost technicko-ekonomických a sociálních jevů, jejich vzájemné závislosti a podmíněnosti.

Cílem diferenciace je analyzovat specifické podmínky organizace a rozčlenit je na ty, které lze ekonomicky využívat a strategicky inovovat. Podmínky, které nekorespondují se strategickými cíli organizace, je nutné plánovitě měnit. Jelikož se specifické podmínky mohou včas měnit jako průnik vnějších a vnitřních vlivů, jejich změna často nezávisí pouze na managementu podniku, ale vyžaduje účast všech subjektů

⁶⁷ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 62

podnikatelského prostředí. Z tohoto důvodu je potřebné rozvíjet partnerské vztahy mezi podnikatelskými organizacemi navzájem a podporovat etickou participaci na vytváření žádoucí úrovně podnikatelského prostředí.

Respektování specifických podmínek každé organizace a z nich plynoucí požadavek na diferenciaci, přináší komplikace všem organizacím, protože zvyšuje požadavek na jejich odbornost, inovační schopnosti a etické postoje. Management by měl strategicky přizpůsobovat vnitřní podmínky vědecko-technickému rozvoji ve světě a technické úrovni domácích předních firem ve svém oboru (pokud tomu vnější podmínky nebrání). Pokud dochází k nerespektování specifických podmínek organizace, hrozí nebezpečí, že výsledky práce manažerů nebudou odpovídat úsilí, které vynakládá celá organizace.

Jako konkrétní příklad nerespektování specifických podmínek lze uvést období plánovitého řízení ekonomiky, kde záměr státu byl metodicky koncipován na strojírenský průmysl. Čím více se specifické podmínky organizací lišily od strojírenství, tím větší úsilí musely na splnění plánu vynakládat.⁶⁸

6. Vliv etického kodexu na podnikovou kulturu

V současnosti mezi největší motivátory firem zavádět etický kodex patří snížení vystavení kriminální odpovědnosti. Progresivní organizace zjišťují, že etické pracoviště má mnoho dalších benefitů z hlediska výkonnosti firmy. I přes fakt, že vliv etického kodexu na výkonnost je často nahlíženo na něco jako „měřící nezměřitelné“, kvantitativní i kvalitativní ukazatele ukazují, že podnikový etický kodex po boku se vzděláváním zaměstnanců zvyšují jejich morálku a pracovní uspokojení, podporuje kvalitu výběrových řízení a pomáhá posílit vztahy s obchodními partnery.⁶⁹

Na základě průzkumu LRN⁷⁰ bylo prokázáno, že etický kodex má pozitivní vliv na chování zaměstnanců a jejich vnímání. Výsledek výzkumu lze shrnout následovně:

- 79% zaměstnanců pracuje v organizaci kde je zaveden etický kodex.
- Z těchto zaměstnanců, 83% věří, že management opravdu chce podporovat etiku a integritu v organizaci, 70% si myslí, že management chce akorát dostát

⁶⁸ DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. s. 63-64

⁶⁹ LRN. The impact of codes of conduct on corporate culture. s. 3. [online]

⁷⁰ Ethics and Compliance Education Leader

zákonům a 61% zaměstnanců věří, že organizace má etický kodex spíše pro ochranu managementu.

- 73% zaměstnanců pracujících pro organizaci se zavedeným etickým kodexem tvrdí, že hodnoty v něm obsažené dělají jejich pracoviště lepším místem.
- 62% zaměstnanců se domnívá, že zavedení kodexu pomohlo změnit chování, nebo usměrnit rozhodnutí.
- 82% zaměstnanců tvrdí, že uplatňují hodnoty v kodexu obsažené při výkonu své práce.
- 46% respondentů tvrdí, že zaměstnavatel zná pravidla, ale ne vždy je dodržuje.
- Pouze 4% zaměstnanců řeklo, že zavedení etického kodexu nemělo žádný efekt.

6.1 Efektivita podnikového etického kodexu

Ačkoli tištěné etické kodexy a programy vzdělávání jsou klíčovými elementy etického programu, bylo zjištěno, že jednoduchá distribuce kodexu a nabízení vzdělání zaměstnancům není dostačující. Zda etický program bude mít vliv na podnikovou kulturu záleží na tom, jakým způsobem organizace tyto nástroje aplikuje.

„Prvotřídní kodex ještě neznamená prvotřídní chování“ – Harvard Business School study

Pro správnou aplikaci etického kodexu je nutné uvědomění, že se jedná pouze o nástroj, který jako každý nástroj lze používat dobře nebo špatně. Každá organizace je jiná, má unikátní cíle, strategie a čelí unikátním rizikům. Aby byl zajištěn pozitivní přínos etického kodexu, organizace ho musí přizpůsobit specifickým potřebám organizace, zajistit jeho soulad s obchodní strategií a nastavit ho tak, aby podporoval etické cíle, kterých má být dosaženo.

Rozdílovým faktorem mezi organizacemi, které úspěšně implementují a neustále rozvíjí etické hodnoty a organizacemi, které jsou v této oblasti neúspěšné, je schopnost efektivní komunikace. Užívání více komunikačních kanálů podporuje šíření povědomí mezi zaměstnanci o etických hodnotách a cílech, kterých má být dosaženo. Podle Liebmana je nezbytně nutné zajistit, aby lidé v organizaci o hodnotách a etických pravidlech mluvili mezi sebou. V praxi se osvědčili různé formy video prezentace, úryvky ze seriálů či filmů, které mají zpravidla zábavnější charakter a slouží jako

výborný spouštěč konverzace. Mezi další formu „kreativní“ propagace hodnot napříč organizací lze uvést příklad z firmy PPL Corporation. Ukázkou velmi efektivního sdílení hodnot je vytvoření sloganu „Be a L.E.A.D.E.R.“ (Let Ethical Awareness Determine Every Response). Někteří odborníci přirovnávají sdílení etických hodnot právě k marketingu. Existuje obrovský trh spotřebitelů, kteří mají odlišné preference a vyžadují odlišné styly komunikace, či preferují různé komunikační kanály. Při implementaci etického kodexu a tvorby silné etické kultury by tyto marketingové nástroje neměli být opomíjeny, ba naopak, jejich použití může mít mnohonásobně vyšší efekt, než „standartně“ používané nástroje.⁷¹

6.2 Hodnocení efektivity etického programu

Stejně, jak je důležité používat více forem komunikačních kanálů na sdílení hodnot, je důležité používat více komunikačních kanálů, jak získávat zpětnou vazbu na etický program. Mezi formy získání zpětné vazby organizace používají následující nástroje:

- Dotazníkové šetření zaměřené na etiku, pracovní podmínky a celkovou spokojenost s prací.
- Nezávislé audity, které hodnotí etický kodex, vzdělávání v oblasti etiky a porovnávají další elementy se standardy, které nastolily nejúspěšnější společnosti v oblasti etiky.
- Helpline analýzy, které se nezaměřují pouze na počet realizovaných hovorů, ale hodnotí především jejich obsah.
- Cílený feedback – zaměřený na zjišťování efektivity distribuce vzdělávacích programů
- Obecný feedback – průzkumy spokojenosti s prací, výstupní interview, apod.
- Neformální feedback – pomocí diskuze či e-mailové komunikace se zaměstnanci.⁷²

Pro mnohé organizace je největším problémem úspěšně aplikovat etický program z důvodu existence mezery, která je mezi hodnotami, které se management snaží prosazovat a hodnotami na tzv. operační úrovni (jinými slovy: „Jak věci opravdu fungují.“). Klíčovým faktorem úspěchu je najít vhodný způsob, jak požadované hodnoty

⁷¹ LRN. The impact of codes of conduct on corporate culture. s. 5-6. [online]

⁷² LRN. The impact of codes of conduct on corporate culture. s. 7-8. [online]

aplikovat na operační úroveň. Jakmile organizace najde způsob jak zlepšovat a přizpůsobovat etický program, jeho měření a vyhodnocování se stane neméně důležitým. Jeho měření se neobejde bez hledání nových, či pro danou organizaci specifických ukazatelů kvantitativních a kvalitativních charakterů, které budou schopny měřit míru pokroku k dosažení etických cílů a vytvoření silné podnikové kultury, založené na etických principech.⁷³

7. Systémové nástroje etického řízení

Etické řízení je v současnosti zaváděno jako součást systému řízení, v jehož rámci se klade důraz na procesní charakter, který spočívá v cyklickém opakování těchto fází řízení: iniciativa – strategie – rozhodování – nařízení – kontrola. Moderní etické řízení je v současnosti chápáno jako osobní závazek managementu, jelikož je upřednostňován důraz na systémové rozhodování, před specifickými zájmy jednotlivců v podniku. Z tohoto důvodu je nezbytným předpokladem úspěšného etického řízení důvěra v management.

Nejnovější modely integrovaných systému řízení zdůrazňují význam nejenom tvrdých parametrů konkurence schopnosti podniku, ale také parametrů založených na subjektivním vnímání, tedy měkkých. Tyto měkké ukazatele jsou často nepopulární u vedení podniků, z důvodu jejich problematického statistického vyhodnocování a složitostí tyto výsledky interpretovat. S růstem důležitosti lidských zdrojů roste také důležitost zkoumání subjektivních ukazatelů. Pro účely zachycení měkkých dat se v České republice nejčastěji používá integrovaný manažerský systém (IMS) a systém Balanced Scorecard (BSC). Výhodou těchto systémů je, že umožňují ovládat podnikatelský proces komplexně, a to na všech úrovních řízení: operativní, strategické, eticko-normativní. Pro implementaci etického řízení v podniku se využívají také systémy řízení, které v sobě mají zabudovány eticko-kulturní cíle. Mezi ně se řadí především řízení správy a obchodní společnosti (Corporate Governance), teorie participujících skupin (Stakeholders) a sociální odpovědnost podniku (CSR).

První integrované manažerské systémy vznikly v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Východiska pro jejich tvorbu lze shrnout následovně:

⁷³ LRN. The impact of codes of conduct on corporate culture. s. 8. [online]

- kombinace jednotlivých technik s cílem překonat jejich jednostrannost, například Harburský model, který je kombinací Management by Objectives, by Delegation a by Expectation,
- důsledný funkční model vedení,
- sjednocení elementů zaměřených jak na spolupracovníky, tak na podnik,
- prioritizace účelu a tvorby při uplatnění zásad integrity řízení.⁷⁴

7.1 Balanced Scorecard (BSC)

Metoda BSC v podstatě vznikla jako reakce na empirická zjištění, že řada strategických záměrů není realizována. Vzhledem ke stále turbulentnějšímu prostředí se výrazně zkracuje doba platnosti strategie. Proto se rychlá a účinná realizace strategie stává klíčem k úspěchu organizace. Prvotním impulsem pro vytvoření BSC byla sílící kritika klasických systémů ukazatelů v podniku, jejichž základem byly pouze finanční údaje. Mezi další důvody zavádění BSC patří nutnost zpřehlednění podnikového reportingu i externího reportingu a zjednodušení procesu plánování.

Metoda Balanced Scorecard v podstatě představuje nový model strategického managementu, který umožňuje organizacím všech typů vyjasnění vize a strategie a jejich snadnější realizaci. Samotní autoři⁷⁵ metody definují BSC jako zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategie, s jejíž pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Podle slovníku Modelu CAF je metoda BSC charakterizována jako metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů, jež zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami. BSC lze také charakterizovat jako nástroj, který převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámce pro posuzování jeho strategie a systému řízení.

Koncept BSC si velmi rychle získal pozornost amerických i evropských podniků. Koncem roku 2004 kolem 57% globálních společností fungovalo na základě metody

⁷⁴ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 103-105

⁷⁵ Horváth & Partners

BSC.⁷⁶ Od roku 2000 toto číslo vzrostlo cca o 7% a v současnosti lze očekávat, že BSC si již osvojilo mnohem více úspěšných podniků. I přes fakt, že tento nástroj je znám již více než 10 let a nespočetněkrát byly prezentovány jeho přínosy pro podnikové řízení, je až podivuhodné, kolik podniků se s tímto pojmem ještě nesetkalo. Pravděpodobnou příčinou je neznalost všech možností, která tato s sebou přináší.

7.1.1 Podstata, obsah a význam

Někteří autoři argumentují, že BSC v podstatě není ničím zcela novým a základní elementy konceptu jsou shodné s modelem MBO⁷⁷, který je založen na třech částech: formulace cílů, participace zaměstnanců a středního managementu na procesu formulace těchto cílů a zpětné vazbě. Např. Johnsen pohlíží na BSC jako na rozšíření modelu MBO o důraz na zpětnou vazbu založenou na souboru strategických výkonnostních parametrů. BSC je však více než jen ukazatelový model, který umožňuje kontrolovat plnění vize a strategie.⁷⁸

Dle Solaře a Bartoše má metoda BSC dvě základní funkce. První funkcí je stručné a jasné vyjádření strategie systémem cílů a na ně navazujících výsledkových ukazatelů a ukazatelů hybných sil čtyř základních strategických perspektiv včetně zobrazení kausálních vazeb jednotlivých ukazatelů. Takto zobrazený ukazatelový model strategie umožňuje kontrolovat plnění vize a strategie pomocí kontroly plnění plánovaných hodnot ukazatelů jednotlivých strategických perspektiv. Druhou funkcí je její využití jako rámce pro vytvoření nového systému strategického řízení, který díky možnostem měřicího ukazatelového systému odstraňuje zásadní nedostatek stávajících systémů strategického řízení, kterým je oddělení tvorby a formulace strategie od procesu její realizace.⁷⁹ Podle Nivena⁸⁰ naplňuje BSC v organizaci dokonce tři základní funkce, a to systém měření, strategický systém řízení a nástroj pro komunikaci. BSC tak nepředstavuje pouze nástroj řízení, ale stává se i nástrojem podporujícím komunikaci.

⁷⁶ BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *Example & Success Stories*. [online]

⁷⁷ Management By Objectives dle Druckera (1976)

⁷⁸ STRÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 68-69

⁷⁹ BARTOŠ, V. a SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. s. 98

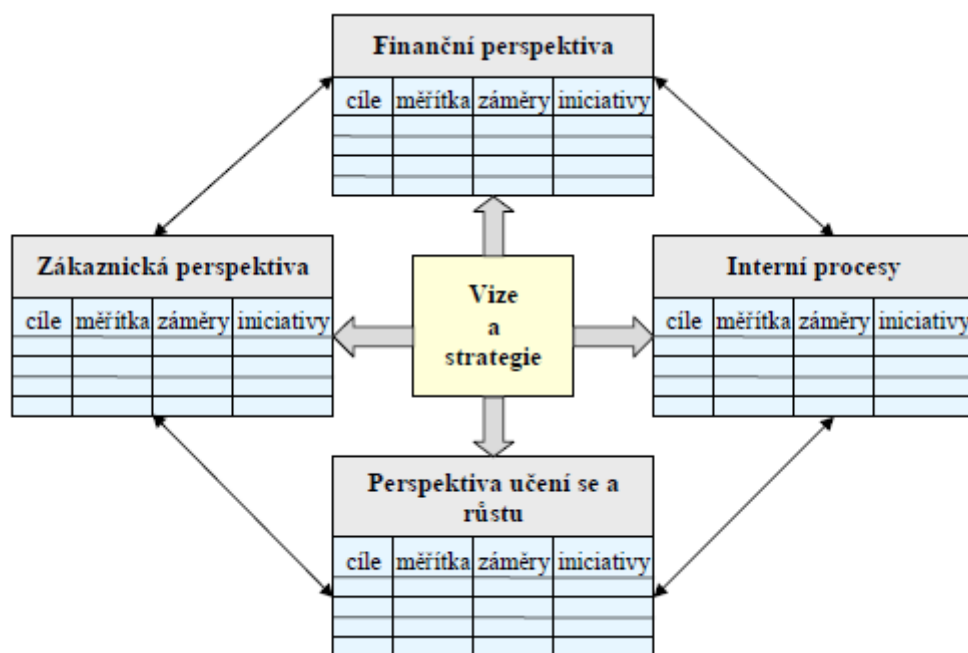
⁸⁰ Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies

Základem metody je rozpracování a převedení vize a strategie organizace do hmotných cílů a srozumitelného souboru ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují nástroj pro posuzování úspěšnosti strategie. Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu tzv. perspektivám. Hlavním úkolem těchto perspektiv je již před procesem tvorby strategie zajistit, že budou promyšleny všechny důležité aspekty činnosti podniku či instituce. Obecný model BSC pohlíží na organizace ze čtyř strategických perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu, které musí být vyváženy.

Vyvážeností rozumíme rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, požadovanými vstupy a výstupy, vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti a finančními a nefinančními měřítky. Tyto perspektivy nejsou zvoleny samoučelně, ale poskytují srozumitelný pohled na propojení úspěchu organizace s hybnými silami výkonnosti. V rámci stanovené strategie tak představují pružný systém.

Z hlediska významnosti jsou všechny čtyři perspektivy rovnocenné, z hlediska příčin a důsledků jsou v podnikovém modelu finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a ta je výrazným způsobem určována schopností učit se a růst. Je také nezbytné zdůraznit, že perspektivy BSC vedle sebe nestojí odděleně, ale naopak jejich propojení poskytuje ucelenou představu o aktivitách organizace a současně dokumentuje klíčové souvislosti důležité pro realizaci strategie.⁸¹

⁸¹ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 68-69



Obrázek 8: BSC model pro soukromý sektor (Převzato z:⁸²⁾

Pokud však chceme metodu BSC použít jako nástroj strategického řízení, pak musí obsahovat čtyři procesy:

- 1. Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů** - vyjasnění vize a strategie pomůže a přinutí vrcholový management, aby konkretizoval svou vizi, kterou představitelé vedení sdílejí, s cílem dosáhnout souladu. Vize musí být převedena do hmotných a srozumitelných záměrů.
- 2. Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek** - o strategických cílech a měřících je třeba informovat prostřednictvím různých kanálů (např. oběžníky, informačními tabulemi, elektronickou poštou) ve všech částech organizace. Hlavní myšlenkou je zvýšit porozumění významu dlouhodobých cílů a sladit činnosti jednotlivců se strategií celé organizace.
- 3. Plánování, stanovení cílů a sladění strategických iniciativ** - metoda nejúčinnější, používá-li se v procesu změny. Model BSC poskytuje určitý způsob zastřešení strategického plánování organizace a procesu ročního rozpočtu.
- 4. Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se** - metoda umožňuje monitorování, vyhodnocení a průběžné upravování zaváděné strategie. Navíc manažeři

⁸² STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 71

přecházejí od pouhého konstatování minulých výsledků do rámce strategického učení cíle. Podle názoru autorů se jedná o nejdůležitější a nejinnovativnější aspekt celého procesu BSC.⁸³

7.1.2 Popis perspektiv

V modelu BSC pro soukromý sektor je na vrcholu umístěna finanční perspektiva, neboť prioritním úkolem podnikatelských subjektů je realizace zboží a služeb za účelem zisku, přičemž management je za výsledky odpovědný shareholderům, kteří je monitorují pomocí finančních ukazatelů.

Finanční perspektiva je ovlivňována především perspektivou interních procesů. Při stanovení cílů a měřítek pro tuto perspektivu organizace zjišťuje odpověď na otázku: Jaké kritické procesy musí být zlepšeny za účelem poskytnutí hodnotové výhody naším zákazníkům? Současně je třeba identifikovat procesy, které zajistí dostatek zdrojů pro uskutečnění vize a strategických cílů. Lze tedy identifikovat dvě skupiny interních procesů: procesy orientované na poslání a podpůrné procesy. Interní procesy jsou mechanismem, díky němuž je dosahována očekávaná výkonnost organizace. Perspektiva interních procesů je určována schopností učit se a růst a finančními zdroji.

Schopnost naplnit ambiciózní strategické cíle závisí na schopnostech učit se a růst. Tato perspektiva se zabývá organizační infrastrukturou potřebnou k dlouhodobému úspěchu. Zaměstnanci a organizační infrastruktura představují spojnicí, která propojuje ostatní části BSC. Úspěch v ostatních třech perspektivách závisí velkou měrou na schopnostech zaměstnanců a na nástrojích použitých k prosazení vize a strategie. Této perspektivy se týkají především tři oblasti: schopnosti a kompetence zaměstnanců, informační kapitál a organizační klima (motivování, delegování pravomocí a angažovanost). Strategické cíle a měřítka této perspektivy napomáhají identifikovat mezery mezi současnými dovednostmi zaměstnanců, kulturou a informačním systémem a nalézt optimální úroveň činností, při kterých se tyto komponenty stanou vysoce výkonnými interními procesy.

Na základě popisu z hlediska příčin a důsledků, lze definovat logickou hierarchii perspektiv následujícím modelem, přičemž jak z obrázku vyplývá, konečným cílem soukromého sektoru je úspěch ve finanční perspektivě.⁸⁴

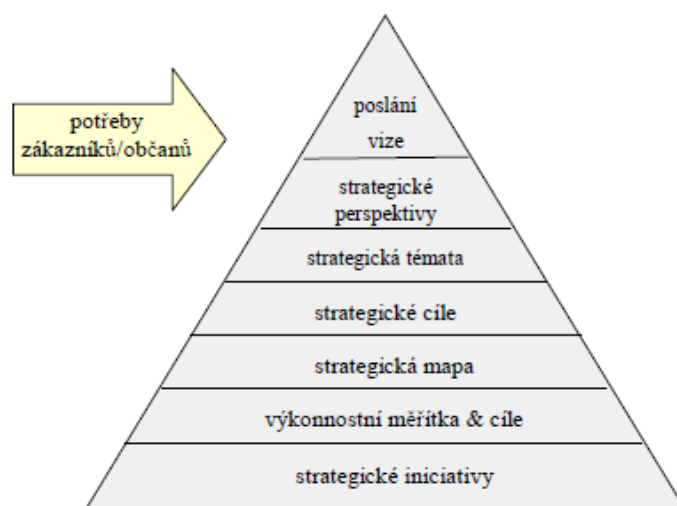
⁸³ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 69-72



Obrázek 9: Logická hierarchie perspektiv BSC (Převzato z:⁸⁵)

7.1.3 Tvorba a implementace

Každý podnik, organizace či instituce je jedinečná a musí tedy přistupovat k zavádění metody BSC na základě svých konkrétních potřeb a zkušeností. Obecně však lze popsat cyklus tvorby a implementace strategického rámce BSC pomocí několika kroků. Hlavní myšlenka spočívá v tvrzení, že organizace, jež jsou schopny převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji tuto strategii realizují, protože mohou komunikovat své cíle a záměry. Logická struktura strategického managementu dle BSC je znázorněna pomocí následujícího obrázku.



Obrázek 10: Logika strategického řízení na základě BSC (Převzato z:⁸⁶)

Zásadní inovaci a zlepšení v procesu strategického managementu lze spatřovat v sestavení strategické mapy a v definování souboru strategických měřítek. Před tím, než se budeme věnovat jednotlivým fázím tvorby a implementace metody BSC, je třeba vysvětlit dva nové strategické pojmy:

⁸⁴ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 74

⁸⁵ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 75

⁸⁶ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 78

Vztahy příčin a důsledků – mohou být vyjádřeny pomocí sekvence prohlášení *jestliže-potom*: *jestliže* vhodně stanovíme vzdělávání našich zaměstnanců, *potom* budeme schopni vykonávat klíčové aktivity efektivněji, *jestliže* budeme vykonávat klíčové aktivity efektivněji, *potom* se bude zvyšovat spokojenost našich zákazníků; správně sestavený BSC by měl vypovídat o strategii právě takovýmito posloupnosti vztahů příčin a důsledků.⁸⁷

Zpožděné a předstižné indikátory – BSC obsahuje dva druhy měřítek tzv. výstupní (zpožděné) indikátory, jež odrážejí společný cíl všech strategií napříč danou oblastí a hybné síly výkonnosti (předstižné) indikátory, jež reflektují jedinečnost strategie instituce; výstupní měřítka bez měřítek hybných sil nevyjadřují, jakým způsobem bude strategie dosažena, měřítka hybných sil bez výstupních měřítek poskytují informace jen o krátkodobém zlepšení, které však nemusí přinést dlouhodobý úspěch.

Právě díky propojení měřítek výstupů a hybných sil pomocí vztahů příčin a důsledků vypovídá BSC o stanovené strategii organizace. Nejlepší BSC dle Kaplana a Nortona vypovídají o strategii dokonce tak dobře, že je tuto strategii možné z cílů, měřítek a propojení odvodit.

V odborné literatuře se setkáme s různými postupy tvorby a implementace BSC. Známy je například model Horváth & Partners jež identifikuje pět fází, které garantují úspěšnou realizaci strategií:

- tvorba organizačního rámce pro implementaci,
- vyjasnění strategických principů,
- vývoj BSC – konkretizace strategických cílů, vzájemné propojení řetězci příčin/následků, volba měřítek, stanovení cílových hodnot, určení strategických akcí,
- řízení rozšíření BSC,
- zajištění kontinuálního nasazení BSC.

⁸⁷ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 78

Další postup vytvořil president institutu Balanced Scorecard Howard Rohm, jenž identifikuje dvě fáze procesu BSC tvorbu metody a zavedení metody.⁸⁸

7.1.4 Přínosy aplikace metody BSC

Tajemství metody BSC a důvod, proč dosáhla v soukromém sektoru takového úspěchu, je jednoduchý: vede organizaci k využití celého svého potenciálu. Uplatňování metody BSC při strategickém řízení s sebou nese konkrétní pozitiva. To platí ale jen tehdy, pokud je BSC skutečně organizačně upevněn do kultury řízení a jednání. Kaplan a Norton uvádějí, že již samotný vývoj výchozího BSC, zvláště určování cílů, měřítek a záměrů odhalí mnohem širší a srozumitelnější způsoby jeho využití, než bylo původně zamýšleno. BSC se pak dle výše uvedených autorů stává jádrem manažerského systému, neboť sladí a podporuje procesy včetně:

- vyjasnění a aktualizace strategie,
- projednání strategie napříč podnikem,
- sladění cílů a jednotlivců s celkovou strategií, určení a sladění strategických iniciativ,
- propojení strategických cílů, dlouhodobých záměrů a ročních rozpočtů,
- sladění strategických a provozních porad,
- získání zpětné vazby na proces učení se a zlepšení strategie.⁸⁹

Budování systému BSC usnadňuje spolupráci na problematice strategie, současně sleduje různé perspektivy a pohlíží na ně jako na rovnocenné, čímž zahrnuje do procesu tvorby strategie i „intelektuální stránku“, kterou jsou již zmíněné aspekty, jako např. znalosti, pracovní kapacity a klíčové procesy. Díky BSC lze tedy získat hlubší znalosti o a jak ovlivňuje fungování organizace a lépe pochopit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými strategickými prvky.

Častou chybou, se kterou se lze setkat v soukromé i veřejné sféře, je chápání konceptu BSC jen jako mechanismu pro vyhodnocování výsledků na operační úrovni. Tato skutečnost obvykle vede k monitorování příliš mnoha výkonnostních ukazatelů, to způsobí, že se organizace není schopna zaměřit na klíčové informace. Aby byl BSC

⁸⁸ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 79

⁸⁹ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 84

úspěšný, musí být na něj pohlíženo jako na manažerský nástroj, jenž vypráví příběh tvorby a implementace strategie pomocí výkonnostních ukazatelů.⁹⁰

7.2 Integrovaný manažerský systém (IMS)

Výstavba integrovaného manažerského systému řízení je v praxi založena na předpokladu, že podnik, který je chápán jako technologické jádro, se utká se s svým okolím. Vedení podniku zahrnuje všechny aktivity, jež jsou zapotřebí k plynulé rovnováze podniku s okolím. Soulad se tak hledá mezi základními koncepty řízení: **vedení podniku – podnik – okolí**.

Koncept obsahuje nejdůležitější rozpoznatelné nebo očekávané strukturální změny základních podsystémů. Tyto koncepty stanovují střednědobý až dlouhodobý směr vývoje podniku. Pro práci vrcholového managementu jsou nezbytné, neboť slouží k určení nových vlivů na podnikání, tedy ke stanovení nových podnikatelských cílů, prostředků a strategií.

Koncept okolí zachycuje změny v okolí podniku, přičemž využívá funkční a instituční perspektivy v oboustranném doplnění. Celkový vývoj okolí probíhá v různých dimenzích a sférách, a to například v ekonomické, technologické, sociální, ekologické apod.

Koncept podniku se člení na tři základní části: výkonný, finanční a sociální. V každé části konceptu musí být jednoznačně stanoveny cíle, prostředky a strategie. Tento koncept musí být schopen rozvrhnout rozhodnutí zásadní důležitosti, které určují vztahy k okolí podniku, a to nezávisle na převládajících organizačních strukturách, ale i systémech strategického a podnikatelského plánování.

Koncept vedení má za cíl sledovat konkurenceschopnost podniku tak, aby bylo zajištěno úspěšné přizpůsobování se náročnějším nárokům trhu s ohledem na podporu tvůrčích procesů, které zajišťují udržení optimální životaschopnosti podniku. Systém vedení podniku je podpořen **organizačním konceptem podniku, metodikou vedení podniku a péčí o lidské zdroje, zvláště klíčové zaměstnance**.⁹¹

⁹⁰ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 85

⁹¹ PUTNOVÁ, A. a SEKNICKÁ, P. *Etické řízení ve firmě*, s. 107-108

8. Úroveň etiky v podniku ABC

8.1 Představení podniku ABC

Zkoumaná společnost ABC je jedna z dceřiných společností nadnárodní skupiny zabývající se vodním a odpadovým hospodářstvím. Společnost ABC jako taková vznikla v 60. letech 20. století se zaměřením na zpracování a recyklaci odpadu. Na český trh vstoupila v roce 2000 prostřednictvím přímých investic do menších odpadářských firem.

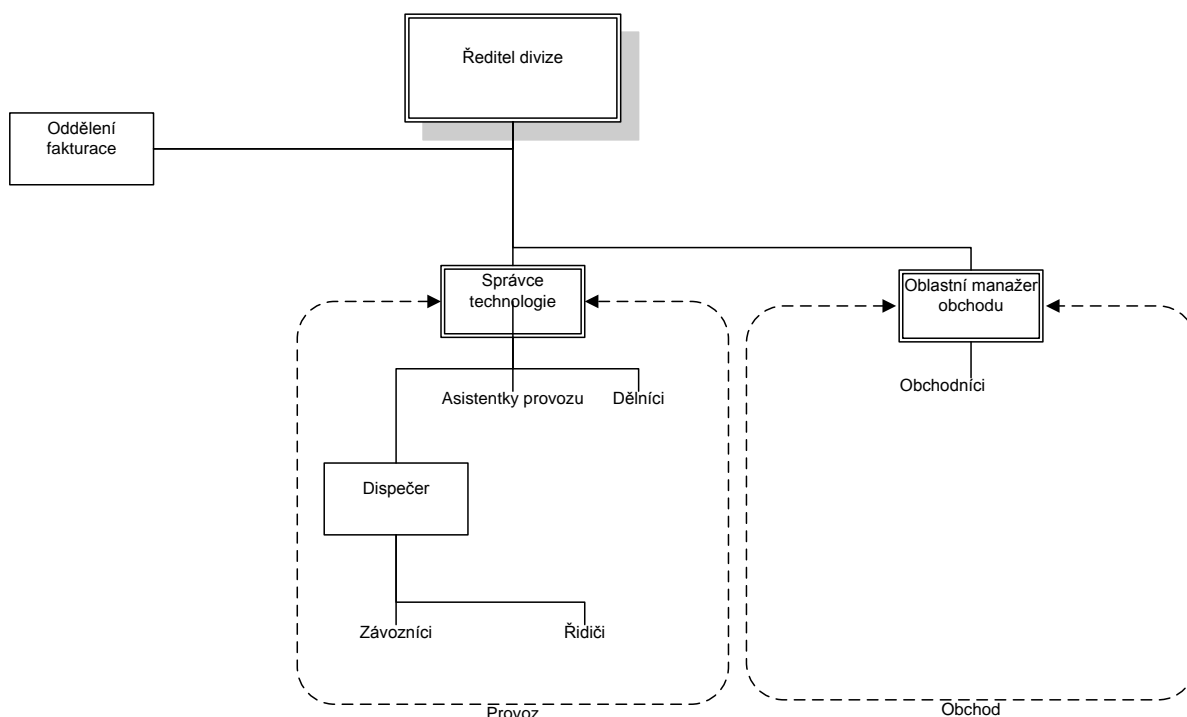
8.1.1 Organizační struktura

V rámci tuzemského trhu je společnost rozdělena do 7 divizí se sídlem nejvyššího vedení v Praze. Každá divize je složena z jednotlivých provozů, které obsahují komplex technologických zařízení, jako logistická centra, skládky, spalovny, deemulgační stanice, biodegradační plochy, sběrné dvory, kompostárny apod. Tímto způsobem jsou uspořádány i jednotlivé divize, které zpravidla disponují vyčtenými zařízeními a díky tomuto uspořádání mohou fungovat jako relativně „samostatné firmy“ ve svých vyhraněných oblastech působení.

Pro empirický výzkum a demonstraci závěrů byl vybrán provoz spadající do největší divize v ČR, kterou společnost ABC disponuje a je složen ze skládky (neoficiálně se jedná také o logistické centrum), centrálního sběrného dvora a biodegradačního areálu.

8.1.2 Organizační struktura analyzovaného provozu

Analyzovaný provoz funguje na principu spolupráce několika oddělení - tj. provozní úsek, obchodní úsek a fakturační úsek. Nejvyšším nadřízeným těchto úseků je správce provozu. Obchodní oddělení řídí oblastní manažer obchodu a pod něho patří obchodníci a obchodní asistentky. Oddělení fakturace spadá pod ředitele divize. Provozní oddělení řídí správci technologie, pod které spadají asistentky provozu a dělníci. Součástí provozního oddělení je také dispečink, který má na starosti řidiče a závozníky.



Obrázek 11: Organizační struktura z pohledu zkoumaného provozu společnosti ABC (vlastní zpracování)

8.2 Etika a hodnoty společnosti ABC

8.2.1 Hodnoty společnosti

Společnost ABC své podnikání staví nejen na obecně platných ekonomických ukazatelích, ale velkou pozornost věnuje dodržování sociálních a ekologických závazků udržitelného rozvoje. Firma žádá dodržování těchto principů po svých zaměstnancích, neboť si je vědoma zodpovědnosti vůči svým stakeholderům, ale také vůči společnosti jako celku. Pro firmu jsou prioritní následující hodnoty: úsilí, oddanost, odvaha a soudržnost. V praxi se jedná o zvyšování efektivity inovací ve veřejném sektoru a ve službách, vyvíjet se s ohledem na planetu a poskytovat nadále nezbytné služby, optimistický a kreativní pohled do budoucna a důraz na týmovou práci.

8.2.2 Etika v praxi

Podnik ABC, ve spolupráci se svou mateřskou skupinou, stanovil etické principy ve své politice společnosti a vedení se je snaží systematicky uplatňovat v podnikání, na všech pracovištích a v pracovněprávních vztazích.

Stěžejním dokumentem a praktickým návodem pro každého zaměstnance je Etický kodex stanovující základní povinnosti, zejména pak:

- jednat v souladu se zákony a ostatními právními předpisy, včetně autorského zákona a softwarového práva,
- důsledně dodržovat pravidla bezpečnosti práce,
- chovat se maximálně ohleduplně k životnímu prostředí, být sociálně odpovědným a dodržovat pravidla trvale udržitelného rozvoje,
- zachovávat a prosazovat jednotnou kulturu skupin ABC
- v každé situaci být loajálním, čestným a odpovědným,
- respektovat druhé a jejich soukromí, jednat s respektem k osobnosti a důstojností druhého, na každém stupni řízení uplatňovat princip vzájemné důvěry a úcty.

Etický kodex mimo jiné stanovuje pravidla ohledně činností ohrožující ve svých důsledcích život, bezpečnost či důstojnost zaměstnanců. Mezi takové oblasti patří ustanovení týkající se zneužívání návykových látek, kouření, otevřené či skryté diskriminace, sexuálního obtěžování, konání či podpory hazardních her či násilí na pracovišti.

Mezi další významné povinnosti zaměstnanců patří ochrana hmotného i nehmotného majetku, informací a dobré pověsti zaměstnavatele. Rovněž do této skupiny povinností lze zařadit oblasti: ochrana osobních údajů zaměstnanců, informací o zákaznících a dodavatelích, dodržování obchodního tajemství a jiných důvěrných informací, dodržování zásad externí a interní komunikace, zabránění střetu zájmů.

V neposlední řadě společnost věnuje mimořádnou pozornost dodržování pravidel hospodářské soutěže, transparentnosti veškerých obchodních postupů a zachování respektu a poctivého jednání vůči konkurenci.

Detailní rozbor jmenovaných oblastí je rozpracován v příslušných interních předpisech, včetně organizačního řádu.

8.2.3 Porušení etických pravidel

Hlášení porušení etických pravidel je možné přímo etickému komisaři, nadřízenému, členu představenstva či jednotlivým referentům pro etiku. V případě oznámení o

možném porušení etického pravidla vedení společnosti garantuje zachování anonymity oznamovatele. Vyjimku tvoří jen některé zákonem stanovené případy, kdy je povinnost na výzvu soudu či jiného orgánu jméno osoby, které takovéto jednání oznámila, sdělit. Stejný postup lze aplikovat pro návrhy a náměty pro zlepšení etických pravidel.

8.2.4 Vzdělávání v oblasti etiky

Kontinuálnímu vzdělávání v oblasti etiky je věnována v nadnárodní skupině, do které podnik ABC spadá, věnována mimořádná pozornost, ať již formou čtvrtletního magazínu (nevychází v češtině) nebo formou e-learningového vzdělávání, školení, monotematických brožur apod. Podnik ABC tak zprostředkovává svým zaměstnancům aktuální informace. Vzdělávání již proběhlo v následujících oblastech: „Etika v dodavatelských vztazích“, „Lobbing a odpovědné chování“, „Jednotná politika ve věcech hospodářské soutěže“, „Zásadní etické principy v obchodních vztazích“. Pozornost byla věnována také problematice podvodů v elektronické komunikaci a z toho vyplývající nutnosti dalšího posílení interního kontrolního systému, jakož i problematice sociálních sítí v dnešní globalizované společnosti.

V roce 2014 se mateřská společnost podniku ABC věnovala vzdělávání určeným zejména vedoucím zaměstnancům v oblasti porušování lidských práv. Další proběhlá školení se zabývala tématy: lidská práva v podnikání, obchodní etika, obrana proti podvodnému a korupčnímu jednání. Formou e-learningu pak jsou realizována témata: zásady hospodářské soutěže v Evropské unii, politika „best practices“ ve veřejných zakázkách, boj proti úplatkářství ve světě obchodu, etika v obchodních vztazích.

8.2.5 Etika z pohledu obchodu

Společnost kladе vysoký důraz na etické postupy především u zaměstnanců obchodních oddělení, neboť se jedná o klíčovou skupinu zaměstnanců reprezentující společnost v prostředí trhu a jejím cílem je neustále ubezpečovat okolí o férovém přístupu.

Zvyšování povědomí zaměstnanců obchodního oddělení o dané problematice je realizováno formou interních školení a e-learningu, jejichž zaměření je především na: pravidla hospodářské soutěže, problematika zakázaných kartelových dohod, správná komunikace s obchodními partnery a pravomoci soutěžních orgánů při zjišťování důkazů.

Společnost dále definovala 7 doporučení, které má u zaměstnanců zajistit soulad se soutěžním právem:

- Mimo společnost nemluvte a nejednejte písemně ani ústně o cenové a obchodní strategii, o klientech a vztazích mezi nimi.
- Jste-li svědkem nebo adresátem jednání s takovým obsahem, dejte najevo svůj nesouhlas a opusťte jednání, nebo přerušte korespondenci.
- Neusilujte o lepší pracovní výsledky vzájemnou koordinací kroků s konkurencí.
- Neusilujte o lepší výsledky své práce omezováním volnosti rozhodování nebo zneužíváním slabosti obchodního partnera.
- Každou připravovanou smlouvu či závazek konzultujte s právníkem.
- Každé vlastní podezření z protisoutěžního jednání kohokoli hlase svému nadřízenému.
- Každou obsílku nebo návštěvu ze soutěžního úřadu ihned ohlaste svému nadřízenému.

Generální ředitel společnosti v podnikovém magazínu celou problematiku doplnil slovy:

„Mějte prosím napaměti, že jako profesionálové si musíme uvědomovat odpovědnost, kterou naše společnost má. Tato odpovědnost se týká rovněž oblasti dodržování pravidel hospodářské soutěže. Na případné pochybení kteréhokoli zaměstnance může přitom doplatit celá společnost, čemuž by se každý zaměstnanec měl již ze vzájemného respektu k celému týmu snažit zabránit. Společnost si svých zaměstnanců váží a uvědomuje si, jak důležití pro ni jsou. Avšak – protisoutěžní jednání svých zaměstnanců nebude společnost za žádných okolností podporovat, a to i když by takové jednání mělo vést k většímu zisku či vylepšení postavení společnosti na trhu. Naopak, žádný zaměstnanec nebude „trestán“ za to, že odmítne jednat protisoutěžním způsobem, i kdyby byl pro společnost výnosný.“

Generální ředitel společnosti ABC

8.2.6 Bezpečnostní komise

Bezpečnostní komise je oficiálním orgánem skupiny ABC, jejíž cílem je preventivně předcházet rizikovým situacím s dopadem na hlavní činnosti firmy (ekonomickou, personální či marketingovou image). První zasedání komise proběhlo v roce 2011 na

základě zkušeností z minulých let předcházet vzniku mimořádným situacím týkajících se ohrožení bezpečnosti informací, dobrého jména a jiných ohrožení. V minulosti se zabývala případy sankcí ze strany státní správy, ochranou renomé společnosti ABC nebo porušování pravidel ISŘ. Komise se také zabývala náměty etického charakteru.

Aktuální rizika

Komise jako prioritní shledává ochranu informací a firemního know-how. Pozornost je věnována aktivnímu monitoringu, tzn. pohybu uživatelů po síti, stahování dat apod. Cesta represivních blokáží byla v minulosti vyhodnocena jako méně efektivní. Problém ochrany informací se váže spíše k problematice IT v podniku a do budoucna společnost chce posílit vzdělávací instrumenty typu e-learning, eKIOSKY a jiné tištěné formáty, které mají informovat o pravomocích a povinnostech ve vztahu k ochraně dat.

Společnost realizovala dodatečná opatření v oblasti monitoringu firemních e-mailů, kde každý e-mail je ukládán v informačním systému, tak aby na kontroverzní případy komunikace mohlo být nahlíženo z více stran a byla umožněna zpětná kontrola. Toto opatření reaguje především se změnou odpovědnosti právnických osob, které přenáší v určitých případech na zaměstnavatele odpovědnost za škody způsobené zaměstnancem. Cílem tohoto kroku je ochrana organizace jako celku i samotných zaměstnanců.

8.2.7 CSR aktivity

Společnost podporuje zelený růst jejich zákazníků. Navrhuje ekoinovativní přístupy v nakládání s odpady, jejichž cílem je zachovat udržitelný rozvoj a ochrana omezených přírodních zdrojů. Informace o novinkách v oblasti zeleného růstu společnost zprostředkovává měsíčním bulletinem, který je dostání jak v tištěné podobě, tak i v elektronické verzi.

V rámci akce papír za papír společnost podporuje recyklaci druhotných surovin s názornou ukázkou studentům základních škol. Škola za papír, který nasbírá, na oplátku dostává výrobky z recyklovaného materiálu v adekvátní hodnotě – od kreslicího kartonu přes papír do tiskáren až po sešity. V současnosti je do projektu zapojeno více než 150 škol a přínos projektu lze rovněž spatřovat v jeho vzdělávací funkci a

výchovného efektu.⁹² Společnost také spolupracuje s vysoškolskými univerzitami na kterých zástupci firmy přednášejí problematiku odpadového hospodářství, na jejichž základě vznikla první komplexní kniha k danému tématu.⁹³

Na regionální úrovni firma usiluje o trvalá partnerství s místními komunitami participací na rozvojových aktivitách formou podpory společenských, sportovních a vzdělávacích činností.⁹⁴ Firma se tradičně účastní Dnu Země akcemi pro děti a veřejnost v různých částech ČR. Prostřednictvím výstavy Odpad je surovina, firma podporuje aktivity směřující směrem k prevenci vzniku odpadu.

Pro podporu motivace a spokojenosti zaměstnanců, firma realizovala dlouhodobý projekt, který v sobě zahrnuje výběrový benefitní systém a zaměstnancké výhody jako společenské akce, soutěže a další aktivity. Projekt je zaměřen také na přímé aspekty podnikání vedoucí k podpoře trvale udržitelného rozvoje a zdravého životního stylu. Firma u svých zaměstnanců také podporuje dárcovství krve a dobrovolnictví.⁹⁵

8.2.8 Certifikace

Společnost byla prověřena a certifikována jako splňující požadavky:

- ISO 9001:2008,
- ISO 14001:2004,
- OHSAS 18001:2007,
- ISO/IEC 21001:2005,

pro následující činnosti: Komplexní služby v oblasti nakládání s odpady a chemickými látkami, odstraňování komunálního a průmyslového odpadu, nakládání s druhotnými surovinami, poskytování komunálních služeb, poradenství v oblasti životního prostředí, sanace ekologických zátěží a facility management. Certifikáty udělila společnost SGS Czech Republic, s.r.o.⁹⁶

Společnost se aktuálně zabývá připravovanou aktualizací ISO/IEC 27001, která definuje požadavky na systém managementu bezpečnosti informací. Dále budou do ISŘ podniku

⁹² Interní zdroje společnosti

⁹³ tamtéž

⁹⁴ tamtéž

⁹⁵ tamtéž

⁹⁶ tamtéž

implementovány hlavní body normy ČSN 010391, která klade požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti.

9. Výzkumná část

Na základě rešerše literatury autor práce vychází z předpokladu, že úroveň etického jednání v podniku je dána průměrem etických hodnot samotných zaměstnanců a mírou etického prostředí. Respektive tím, jak firma ovlivňuje etiku na svých jednotlivých provozech a jak tento firemní vliv vnímají zaměstnanci. Je patrné, že úroveň etiky zaměstnanců ovlivňuje úroveň etického prostředí v podniku. Jelikož etická úroveň zaměstnanců je do velké míry dána tím, s jakými hodnotami do podniku vstoupí, analýza se zaměřuje spíše na prvky podnikového klimatu, které etickou úroveň ovlivňují.

Práce dále vychází z metodiky pro měření spokojenosti zaměstnanců vydaný Ústavem Práce a Sociálních Věcí.⁹⁷ Tato metodika v sobě obsahuje deset různých modulů, které se zaměřují na konkrétní oblasti, které tvoří podnikové klima. Z důvodu zaměření práce na podnikatelskou etiku, byla metodika autorem upravena o oblasti, které nejsou pro stanovení úrovně etiky v subjektu ABC relevantní. Mimo analýzy etiky samotných zaměstnanců a etické úrovně podnikové prostředí, výzkum dále analyzuje následující oblasti:

- Komunikace a sdílení informací,
- Profesní a karierní růst,
- Odměňování a motivace,
- Styl řízení,
- Vztah k organizaci,
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

V závěrečné fázi výzkumu jsou pomocí statistických metod analyzovány vztahy mezi jednotlivými oblastmi podnikového klimatu a etické úrovně.

⁹⁷ VÚPSV. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]

9.1 Cíl výzkumu

Protože se zkoumaná organizace řadí mezi giganty v odpadovém hospodářství a je nutné, aby dbala na svou image a dobré jméno především ve vztahu k životnímu prostředí, výzkum si klade za cíl zanalyzovat klíčové oblasti podniku, které úroveň etiky ovlivňují. Identifikace klíčových oblastí a následná kvantifikace možných dopadů pro podnik, by měli dát podnět a zdůraznit důležitost systémového sledování výše zmíněných podnikových oblastí. I přes stávající situaci podnikatelské etiky v ČR, autor práce považuje za nezbytné se těmito obtížně měřitelnými oblastmi zabývat, neboť dopady na podnik jsou evidentní, a jelikož tyto dopady jsou ještě obtížněji vyčíslitelné v peněžních jednotkách, podnik se zlepšováním těchto oblastí zabývá nedostatečně. Lze očekávat, že celkový trend v podnikatelské etice bude směřovat od prioritizace ceny ke dbání na etické hodnoty, zprůhlednění organizace a celkově zákazník bude stále více orientován na pozadí služeb, které se často podniky snaží „utajit“. Realizace změny ve zkoumaných oblastech je zpravidla proveditelná bez extrémních finančních nákladů. Absence kontrolních nástrojů je dána tedy spíše nedostatečnou orientací na interní vztahy a organizační strukturu, než z důvodu finanční neproveditelnosti. Výsledkem výzkumu je tedy konkretizace oblastí, ve kterých je nutné provést změnu, která by vedle k dlouhodobé efektivitě a konkurenci schopnosti organizace a zlepšení etické úrovně. Z výzkumu dále vycházejí návrhy na zlepšení situace v podobě systémových opatření a kontrole dosahovaných výsledků.

9.2 Omezení výzkumu

Hlavní omezení výzkumného nástroje je v nízkém počtu dotazovaných zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření byl získán subjektivní názor na podnikové klima a úroveň etiky v organizaci od 54 zaměstnanců zkoumaného provozu, nicméně pro relevantní výsledek, který by umožnil celopodnikovou aplikaci navržených postupů, je nutné získat vzorek alespoň od 250-300 zaměstnanců. Takto rozsáhlý vzorek zaměstnanců by měl za následek snížení míry subjektivity dosažených výsledků. Subjektivita, kterou zaměstnanci vnášejí do výsledků výzkumu je dána mírou schopnosti sebehodnocení. Někteří lidé mají sklon, zejména pokud se jedná o první výzkum, se

podceňovat, nebo naopak přeceňovat. K částečnému snížení míry subjektivity se používá metoda týmového hodnocení, tedy hodnocení, které využívá více zdrojů.⁹⁸

Specifičnost zkoumaného provozu (geografická, realizované služby, apod.) je rovněž nutné vzít do úvahy, neboť i když se jedná o „jednu“ organizaci, názory zaměstnanců se mohou dle provozu, lokality a vlivem dalších souvisejících faktorů lišit. Z těchto důvodů je prakticky nezbytné výzkum rozšířit o další provozy, tak aby bylo dosaženo požadovaného počtu dotazovaných, zjištění odchylek dle specifičnosti provozů a snížení míry subjektivity na minimum.

Autor doporučuje výzkum rozšířit o provozy svým zaměřením příbuzným zkoumanému provozu ABC. Po aplikaci tohoto kroku je pravděpodobné získání dostatečně spolehlivé základny pro celopodnikovou aplikaci.

Mezi další omezení testu patří omezení plynoucí z aplikace statistických metod jako je např. reliabilita testu. Reliabilita testu definuje především vhodnost získaných výsledků pro další rozhodování. Na reliabilitu testu má vliv rozsah výzkumného nástroje (tj. počet položek dotazníku), jeho homogenita a obtížnost úloh.

9.3 Vysvětlení metod sběru dat

9.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, jejíž využití spočívá především v analýze sociologických jevů. Následná analýza těchto jevů je možná použitím matematických modulů a statistických metod. Dotazníky jsou zaslány či sděleny ústně vybrané skupině lidí, což umožňuje sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi.⁹⁹

Dotazníkové šetření zkoumá následující jevy:

- chování – jak lidé jednají v určitých situacích,
- víra – čemu přikládají důraz,
- názory a postoje – co lidé považují za žádoucí a naopak,
- vlastnosti – charakteristiky lidí či věcí,

⁹⁸ D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. s. 51

⁹⁹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. s. 21

- znalosti – jejich zkoumání je specifické spíše pro pedagogický výzkum,
- volební preference – metoda je stále častěji využívána soukromými volebními agenturami.¹⁰⁰

Stanovení vybraného vzorku účastníků vychází z teorie, že není možné zkoumat celou populaci a vybírá se tzv. reprezentativní vzorek. To je menší část skupiny, která má být zkoumána a v případě, že daný vzorek byl vybrán správně, lze výsledek šetření zobecnit a aplikovat na celou populaci. V případě zkoumání podniku, je samozřejmě možné provést výzkum na všech zaměstnancích. Z hlediska nákladové stránky, je pro velký podnik vhodné vybrat také reprezentativní vzorek (pokud je výzkum prováděn poprvé), na kterém bude zvolená metodika otestována a zjistí se aplikovatelnost dosažených výsledků do praxe. Až posléze je žádoucí rozšířit výzkum na všechny zaměstnance, tak aby byly zajištěny co nejpřesnější výsledky.

Pro výzkum byl použit tzv. standartizovaný dotazník, který se vyznačuje pevně danou strukturou – pevně daný seznam, na který respondenti odpovídají pevně danými odpověďmi. Výhodou tohoto typu dotazníku je, že data z těchto dotazníků jsou snadno vyhodnotitelné a umožňuje jejich srovnání.¹⁰¹

Kritéria pro třídění analýzy

Teoreticky lze data třídit podle všech proměnných v dotazníku. V praxi je však vhodnější použít druhého či třetího stupně pouze pro logicky zdůvodnitelné situace. Metodika zpracování dotazníků vychází z aritmetických průměrů zkoumaných oblastí a jejich vzájemné porovnání v rámci zkoumaného subjektu. Z důvodu absence relevantních údajů o jiných společnostech, respektive údajů o podnicích se stejným ekonomickým zaměřením a organizační strukturou, výsledky nebyly srovnávány s jinými podniky. Statistická významnost rozdílů mezi výsledky jednotlivých oblastí byla stanovena na základě odhadu vedení podniku. Platí že, čím větší je mezi jednotlivými oblastmi či skupinami zaměstnanců rozdíl, tím je rozdíl relevantnější. Stanovení vhodné hranice vyžaduje znalost prostředí a jako pomůcka se v literatuře udává hranice jako 10%-ní bodový rozdíl.

¹⁰⁰ KREISLOVÁ, G. Dotazníkové šetření. s. 55

¹⁰¹ KREISLOVÁ, G. Dotazníkové šetření. s. 57

Jelikož ne vždy lze výsledky zprůměrované za celý podnik považovat za relevantní a často se lze setkat s rozdílnými výsledky mezi jednotlivými odděleními, rozdělením výsledků na jednotlivé zaměstnancké kategorie lze získat srovnávací základnu, které výsledky umožňuje lépe zasadit do kontextu podniku.

Mezi proměnné, které jsou obecně vhodné pro třídění výsledků patří následující:

- Oddělení, úsek, závod
- Pracovní zařazení
- Služební věk
- Plán odchodu z firmy
- Sociodemografické ukazatele (pohlaví, věk, děti, apod.)
- Má / nemá podřízené
- Segmentace pracovníků

Specifičtější statistické metody, jako frekvenční a korelační analýza byly použity u oblastí, u kterých byl identifikován největší vliv na úroveň etiky v podniku.

Kategorizace proměnných

Veškeré proměnné v dotazníku jsou konstruovány tak, aby nabývaly hodnot 1-5. Obecně lze možnosti odpovědi rozčlenit následovně:

- 1 – rozhodný souhlas
- 2 – spíše souhlas
- 3 – ani souhlas, ani nesouhlas
- 4 – spíše nesouhlas
- 5 – rozhodný nesouhlas

Odpovědi na některé otázky jsou od obecného modelu modifikovány z důvodu logičtější návaznosti k dané otázce, nicméně významově lze výsledky hodnotit jako 1 -

nejlepší, 5 – nejhorší. Jelikož byla u všech otázek zachována pěti stupňová škála hodnocení, je možné provést relevantní srovnání zkoumaných podnikových oblastí.

9.3.2 Řízený strukturovaný rozhovor

Řízený strukturovaný rozhovor je technika sběru dat, kde tazatel postupuje podle otázek dotazníku a respondent odpovídá. Ve většině případů probíhá ústní formou a tato forma byla zvolena i v rámci této práce. Řízený strukturovaný rozhovor byl do práce zařazen zejména kvůli snížení subjektivity dotazníkového šetření. Rozhovor probíhal se dvěma zástupci managementu podniku, kteří odpovídali na otázky dle dotazníkového šetření, a byly diskutovány možné příčiny zkreslení výsledků šetření. V rámci strukturovaného rozhovoru byla diskutována relevantnost dosažených výsledků, respektive byla stanovena statisticky významná hranice pro porovnávání indexů analyzovaných oblastí. Výsledky strukturovaného rozhovoru byly zařazeny do celkového počtu respondentů.

Protože hlavním cílem práce je návrh systémových opatření v oblasti etiky, byly dále zjišťovány znalosti v oblasti CSR, informačních systémů, BSC a dalších témat, které autor práce považuje k dané oblasti za relevantní. Na základě diskuze s managementem bylo rozhodnuto, že není valný význam v dotazování na zmíněné oblasti všech zaměstnanců provozu.

Rozhovor s managementem měl za úkol snížit míru subjektivity výzkumu, nicméně jelikož se rozhovoru účastnili pouze dva zástupci managementu, je nutné počítat i při této technice s určitou mírou subjektivity. Tato metoda byla zvolena spíše k doplnění hlavní části výzkumu a korekci výsledků, tak aby mohli být lépe zasazeny do podnikového kontextu a co nejvíce se přibližovaly skutečné situaci ve zkoumaném provozu.

9.4 Použité statistické metody

Jak již bylo zmíněno, „složitější“ statistické analýzy mohou poskytnout detailnější vhled do problémů, kterými se práce zabývá. Na základě řešených problémů jsou v práci použity následující statistické metody (o váženém průměru již pojednává kapitola dotazníkového šetření, proto se v této části již neobjevuje).

9.4.1 Shluková analýza

Pro zařazení zaměstnanců podle jejich typologie byla použita shluková analýza. Shluková analýza patří mezi metody učení bez učitele. Jejím cílem je v dané množině objektů nalézt její podmnožiny – shluky objektů s co nejvyšší mírou podobnosti. Objekty daného shluku nesmí být příliš podobné s objekty mimo tento shluk.

Pokud X značí množinu n objektů, pak její rozklad je následující: $\Omega = \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$, kde množina X je množina disjunktních, neprázdných podmnožin X . Každá množina C_i se nazývá komponentou rozkladu. Komponenty tohoto rozkladu se nazývají shluky a používá se pro úlohy následujícího tvaru:

Nechť x je náhodný objekt z množiny objektů X s rozdělením pravděpodobnosti $p_x: X \rightarrow R$. Nechť $W: X \times D \rightarrow R$ je pokutová funkce, jejíž hodnota $W(x, d)$ představuje ztráty v případě volby rozhodnutí d pro objekt x . Při zvoleném rozhodnutí d pokuta závisí na známém porovnání x a ne na nepozorovatelném stavu. Cílem úlohy je zkonstruovat strategii $Q: X \rightarrow D$, která minimalizuje hodnotu: $\sum_{x \in X} p(x) * W(x, Q(x))$.

Práce používá metodu tzv. nehierarchického algoritmu k-means, který třídí data do shluků na základě jejich vlastností. Počet shluku se zadává na začátku algoritmu a je menší než počet objektů. Tento algoritmus pracuje tak, že přiřadí bod do shluku, jemuž středu je nejbližší. Středů shluků se při každém běhu algoritmu znovu spočítají jako aritmetické průměry všech bodů shluku. Cílem je dosáhnout co nejmenších rozdílů uvnitř shluku, čehož se dosahuje následujícím předpisem:

$$V = \sum_{i=1}^k \sum_{x_j \in S_i} (x_j - \mu_i)^2$$

Kde je k shluku S_i , i je od 1 po k a μ_i je střed shluku, nebo průměr bodů $x_j \in S_i$.

9.4.2 Křížová kombinace odpovědí

Křížová kombinace odpovědí je nástrojem pro analýzu výsledků, která umožňuje porovnat závislost mezi dvěma otázkami dotazníku. Práce tuto metodu využívá k segmentaci pracovníků dle loajálnosti a pracovní angažovanosti.

9.4.3 Závislost dvourozměrných datových souborů kvantitativních znaků

Znázornění dat

Před číselným zpracováním prvků datového souboru je vhodné data zobrazit pomocí dvourozměrného souřadnicového systému (korelačního diagramu), který indikuje vlastnosti zpracovávaných dat, jako např. linearitu resp. nelinearitu vztahu zkoumaných znaků, případně homogenitu datového souboru nebo přítomnost odlehlých hodnot. Korelační diagram poskytuje základní představu o společném rozdělení obou znaků, tj. zda mezi nimi existuje funkční závislost a zda je mezi znaky silnější či volnější vztah.¹⁰²

Korelační diagram může již v prvotní fázi zkoumání odhalit nehomogenitu datového souboru, působení společné příčiny nebo případ tzv. zdánlivé korelace. U těchto typů datových souborů již na základě logické úvahy korelace nemůže existovat a nemá tak smysl ji měřit.

Charakteristiky datového souboru

Charakteristiky, které popisují vzájemnou lineární vazbu mezi složkami náhodného vektoru v datovém souboru, jsou výběrová kovariance a výběrový koeficient korelace.

Výběrová kovariance C_{XY} je dána vzorcem:

$$C_{XY} = \frac{1}{n-1} [\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}], \text{ kde } \bar{x} \bar{y} \text{ jsou výběrové průměry zkoumaných znaků.}$$

(v. 1.1)

Pokud je výběrová kovariance různá od nuly, zkoumané jevy jsou korelované a existuje mezi nimi lineární vazba. Charakteristikou, vyjadřující velikost vzájemné lineární vazby mezi náhodnými veličinami v datovém souboru je výběrový koeficient korelace.

Výběrový koeficient korelace r_{XY} je dán vzorcem:

$$r_{XY} = \frac{C_{XY}}{s_X s_Y}, \text{ kde } s_X s_Y \text{ jsou výběrové směrodatné odchylky zkoumaných znaků.}^{103}$$

(v. 1.2)

Vlastnosti koeficientu korelace:

- Výběrový koeficient korelace je bezrozměrný a nezáleží na pořadí náhodných veličin X a Y, tj. $r_{XY} = r_{YX}$.

¹⁰² KROPÁČ, J. *Statistika B*. s. 54

¹⁰³ KROPÁČ, J. *Statistika B*. s. 57

- Výběrový koeficient korelace je normován, a to tím, že jeho absolutní hodnota nepřevyšuje číslo 1, tj. $|r_{XY}| \leq 1$.
- Když se $r_{XY} = 0$, zkoumané znaky jsou nekorelované.
- Při lineární transformaci s některým ze zkoumaných znaků se absolutní hodnota koeficientu korelace nemění.
- Jestliže je výběrový koeficient korelace kladný, zkoumané znaky jsou kladně korelovány, tedy pro větší hodnoty jedné náhodné veličiny lze očekávat větší hodnoty druhé náhodné veličiny.

Podle velikosti absolutní hodnoty koeficientu korelace lze vyjádřit velikost stochastické závislosti:

- velmi slabá, když $|r_{XY}|$ je blízká k nule,
- průměrná, když $|r_{XY}|$ je blízká k jedné polovině,
- velmi silná, když $|r_{XY}|$ je blízká k jedné.¹⁰⁴

9.4.4 Interval spolehlivosti pro koeficient korelace

Interval spolehlivosti pro absolutní hodnotu koeficientu korelace ρ určen náhodnou veličinou:

$$U = \frac{\sqrt{n-3}}{2} \left(\ln \frac{1+|r_{XY}|}{1-|r_{XY}|} - \ln \frac{1+|\rho|}{1-|\rho|} \right), \quad (\text{v. 1.3})$$

Která má, pokud $|\rho|$ není příliš blízký k jedné a $n \geq 10$, přibližně normované normální rozdělení.

Pak $100(1 - \alpha)\%$ -ní interval spolehlivosti pro ρ je přibližně roven:

$$(\rho_D; \rho_H) = \left(\frac{e^D - 1}{e^D + 1}; \frac{e^H - 1}{e^H + 1} \right), \text{ kde } D = \ln \frac{1+|r_{XY}|}{1-|r_{XY}|} - \frac{2u_{1-\alpha/2}}{\sqrt{n-3}}, H = \ln \frac{1+|r_{XY}|}{1-|r_{XY}|} + \frac{2u_{1-\alpha/2}}{\sqrt{n-3}}, (\text{v. 1.4})$$

Přičemž $2u_{1-\alpha/2}$ je $100(1 - \alpha/2)\%$ -ní kvantil rozdělení $N(0,1)$.¹⁰⁵

9.4.5 Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků

Test vychází ze stanovení hypotézy H_0 , alternativní hypotézy H_1 a jejich příslušné kritické obory W_α . Varianty testu zobrazuje následující tabulka.

¹⁰⁴ KROPÁČ, J. *Statistika B.* s. 58

¹⁰⁵ KROPÁČ, J. *Statistika B.* s. 63

H_0	H_1	Kritický obor W_α
$\rho = 0$	$\rho > 0$	$\left\{ t = \frac{r_{XY}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{XY}^2}} : t \geq t_{1-\alpha}(n-2) \right\}$
$\rho = 0$	$\rho \neq 0$	$\left\{ t = \frac{r_{XY}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{XY}^2}} : t \geq t_{1-\alpha}(n-2) \right\}$
$\rho = 0$	$\rho < 0$	$\left\{ t = \frac{r_{XY}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{XY}^2}} : t \leq -t_{1-\alpha}(n-2) \right\}$

Tabulka 7: Varianty testu dvou kvantitativních znaků (Přepřacováno dle:¹⁰⁶)

Nulová hypotéza testuje, zda je koeficient korelace roven nule, resp zkoumané znaky jsou nekorelované. Pro potvrzení či vyvrácení nulové hypotézy se testuje, zda testové kritérium náleží do kritického oboru. Pokud se testové kritérium v kritickém oboru nerealizuje, přijímáme alternativní hypotézu o korelaci znaků dle varianty testu.¹⁰⁷

9.4.6 Reliabilita testu

Měření či jiné zjišťování hodnoty veličiny je často zatíženo chybou. Z tohoto důvodu je žádoucí znát nebo alespoň odhadnout přesnost měřícího instrumentu, aby bylo možné stanovit, do jaké míry se lze na výsledek měření spolehnout a na základě něho vyvozovat důsledky.

Reliabilita je statistická charakteristika, která nepřímo vyjadřuje nepřesnost testového měření. Modely klasické teorie testů předpokládají, že výsledek v testu V je pro každého respondenta možné rozložit na jeho true skóre T a náhodnou chybu E : $V = T + E$, přičemž T a E jsou nezávislé. Výsledek v testu je tedy odhadem pro true skóre a náhodná odchylka je chybou tohoto odhadu. Rozptyl výsledků všech respondentů v testu je pak součtem rozptylů jejich true skóre a rozptylů chyb odhadu.

Reliabilita je definována jako podíl rozptylu true skóre a rozptylu zjištěných výsledků, z čehož plyne vztah: $\rho = 1 - \left(\frac{\text{var}E}{\text{var}V} \right)$.

Jelikož rozptyly náhodných veličin jsou za obvyklých okolností kladné, je reliabilita číslo mezi 0 a 1. Hodnoty blízké 1 značí, že variabilita zjištěných výsledků je téměř celá vysvětlitelná pomocí true skóre respondentů a podíl chyby odhadu je tedy minimální.

¹⁰⁶ KROPÁČ, J. *Statistika B.* s. 64

¹⁰⁷ tamtéž

Vhodné je srovnat hodnoty reliability s doporučenými hodnotami z hlediska účelu testu:

- test s reliabilitou nad 0,9 se pokládá za dostatečný k tomu, aby výhradně na jeho základě bylo možné činit rozhodnutí,
- test s reliabilitou v intervalu $\langle 0,8;0,9 \rangle$ je vyhovující jako jeden z podkladů pro rozhodnutí,
- test s reliabilitou v intervalu $\langle 0,6;0,8 \rangle$ je na individuální úrovni nepostačující pro rozhodování, avšak pro rozhodování o malých skupinách je postačující.¹⁰⁸

Cronbachovo alfa

Cronbachovo alfa je metoda výpočtu reliability testu založená na analýze vnitřní konsistence výsledků. V současné době je standardně používanou metodou, i přestože existují přesnější odhady (např. koeficient L_2). V případě že všechny položky testu jsou mezi sebou alespoň tau-ekvivalentní, dává Cronbachovo alfa správnou hodnotu reliability, jinak je menší nebo rovna reliabilitě.

Výpočet cronbachova alfa je dán vztahem: $\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$, (v. 1.5)

kde n je počet položek, σ_X^2 rozptyl celkové skóre respondentů a $\sigma_{Y_i}^2$ rozptyl skóre respondentů v i -té položce.¹⁰⁹

¹⁰⁸ SCIO. Statistické pojmy. [online]

¹⁰⁹ SCIO. Modely klasické teorie testu. [online]

9.5 Analýza současného stavu vybraného provozu společnosti ABC

Empirický výzkum

Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku v návaznosti na etiku zaměstnanců a podnikového prostředí. Ukazatelé jsou součástí vybraných tematických celků, tzv. modulů. Analýza všech modulů pak podává komplexní obrázek o podnikovém klimatu prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců podniku. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na jejich profesní postavení. Konkrétní otázky, které dotazník obsahuje viz. příloha 1.

Charakteristika dotazovaných

Z celkového počtu 67 zaměstnanců analyzovaného provozu se vrátilo 60 vyplněných dotazníků. Jelikož realizace sběru dat probíhala ve spolupráci s managementem podniku, návratnost téměř 90% dle názora autora lze připsat kvalitně odvedené práci vedení.

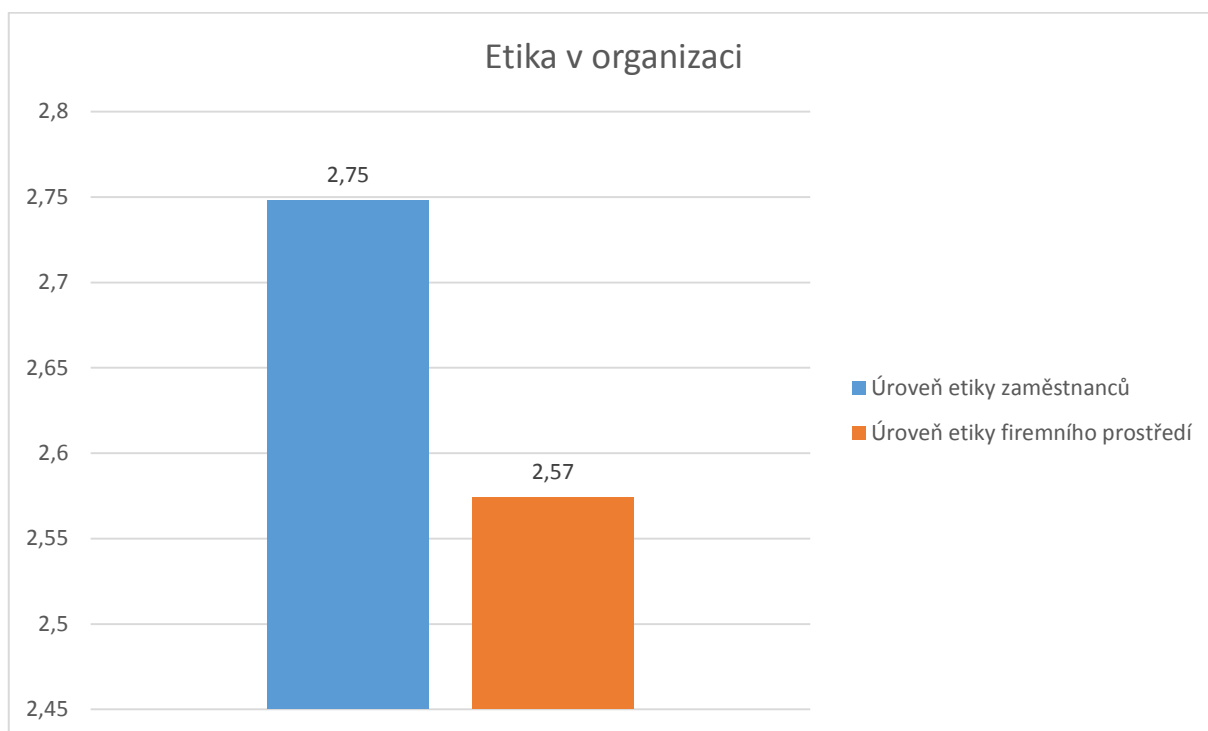
V navrácených dotaznících byly obsaženy názory od: 43 dělníků, 11 THP pracovníků a 6 manažerů. Jelikož všichni manažeři odpovídali tak, že se snažili nalézt odpověď, které odpovídají nejlepšímu hodnocení, tyto odpovědi byly z dalšího výkumu vyřazeny, neboť neobsahují objektivní pohled a zkreslovali by analyzované oblasti podnikového klima.

Dotazník tedy vychází z názorů dělníků, řidičů, THP pracovníků, obchodníků a asistentů.

9.5.1 MODUL: Etika v organizaci

Modul zkoumá etiku v podniku z dvou hledisek: etických postojů u samotných zaměstnanců a jak zaměstnanci subjektivně vnímají etiku firemního prostředí. U zaměstnanců jsou zjišťovány postoje k podnikatelské etice obecně, míru seznámení s firemním etickým kodexem a používané principy při rozhodování. V druhé části zaměstnanci hodnotí míru etiky organizace, zda je etika v organizaci vnímána jako součást strategie a tlak na dodržování etiky ze strany podniku.

Škála úrovně etiky zaměstnanců je vytvořena z otázek dotazníku 1-5, škála úrovně etiky firemního prostředí je tvořena otázkami 6-13.



Graf 1: Etika v organizaci ABC (Vlastní zpracování)

Z výsledků analýzy etiky v organizaci je patrné, že úroveň etiky firemního prostředí je vyšší než úroveň etiky u samotných zaměstnanců. Na výslednou hodnotu škály etiky zaměstnanců měly největší vliv otázky: č. 3 (průměr 3,13) a č. 5 průměr (4,28), na škálu etiky organizace měly největší vliv otázky: č. 6 (průměr 3,30) a č. 11 (průměr 4,24).

Většina zaměstnanců (80%) se domnívá, že z neetického chování, které firmu zvýhodňuje by neměly být vyvedeny žádné důsledky. Pouze 22% zaměstnanců zná poměrně dobře etický kodex podniku, zbylí dotazovaní mají obecnou znalost o jeho existenci, z čehož 2 zaměstnanci se s tímto termínem setkávají poprvé. Tento fakt je zapříčiněn i tím, jaký firma klade důraz na jeho dodržování, neboť 98% necítí žádný tlak, nebo pouze minimální na dodržování pravidel firemního chování. Dále pouze 30% zaměstnanců hodnotí chování firmy jako celku, jako etické.

Výsledky výzkumu poukazují na nedostatky etického kodexu a nedostatečné sdílení firemních hodnot, který obsahuje. Etický kodex firmy je poměrně obsáhlý a jeho jazykový styl spíše připomíná právníckou češtinu. Zde může být právě příčina jeho nedostatečné, či vůbec žádné znalosti. Firemní kodex slouží spíše pro firmu, než pro

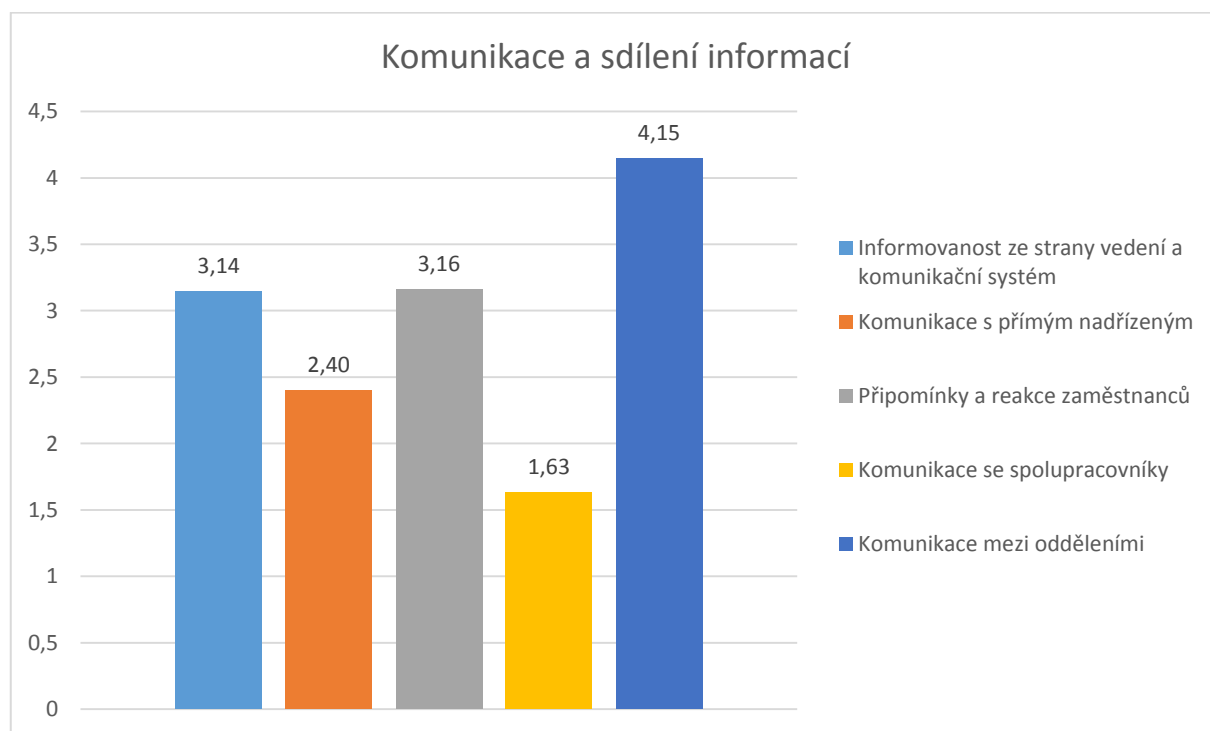
samotné zaměstnance a ke zvýšení jeho efektivity, což by mělo přispět i ke zvýšení etických hodnot u zaměstnanců je nutná jeho úprava a kontrola jeho znalosti.

9.5.2 MODUL: Komunikace a sdílení informací

Zjišťuje informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně, komunikaci s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců, komunikaci se spolupracovníky o pracovních příležitostech a komunikaci napříč odděleními.

Jednotlivé škály komunikace a sdílení informací jsou tvořeny z následujících otázek:

- škála informovanost ze strany vedení: otázky č. 14-17,
- komunikace s přímým nadřízeným: otázky č. 18-21,
- připomínky a reakce zaměstnanců: otázky č. 22-23,
- komunikace mezi spolupracovníky: otázka č. 24,
- komunikace mezi odděleními: č. 25.



Graf 2: Komunikace a sdílení informací v ABC (Vlastní zpracování)

Nejhůře zaměstnanci hodnotili komunikaci jejich oddělení s ostatními firemními útvary (83,3% zaměstnanců hodnotilo negativně). Příčina pravděpodobně spočívá v interním komunikačním systému organizace, který necelých 45% zaměstnanců hodnotilo

negativně. Tito zaměstnanci se rovněž necítí plně informováni ze strany vedení, i přes fakt, že hodnocení vztahů s přímým nadřízeným bylo většinově hodnoceno pozitivně. Neinformovanost zaměstnanců může mít negativní dopad na jejich motivaci, pracovní angažovanost a v konečném důsledku i na jejich efektivitu zpracování úkolů a zakázek. Zaměstnanci také plně nepocitují prostor pro sdílení svých názorů a připomínek, kde pouze 7,5% zaměstnanců hodnotilo firmu pozitivně úsilí, které firma vynakládá na jejich získání. Naopak 75,9% zaměstnanců hodnotí svého přímého nadřízeného jako člověka, který se zajímá o názory svých zaměstnanců a prakticky se je snaží aplikovat.

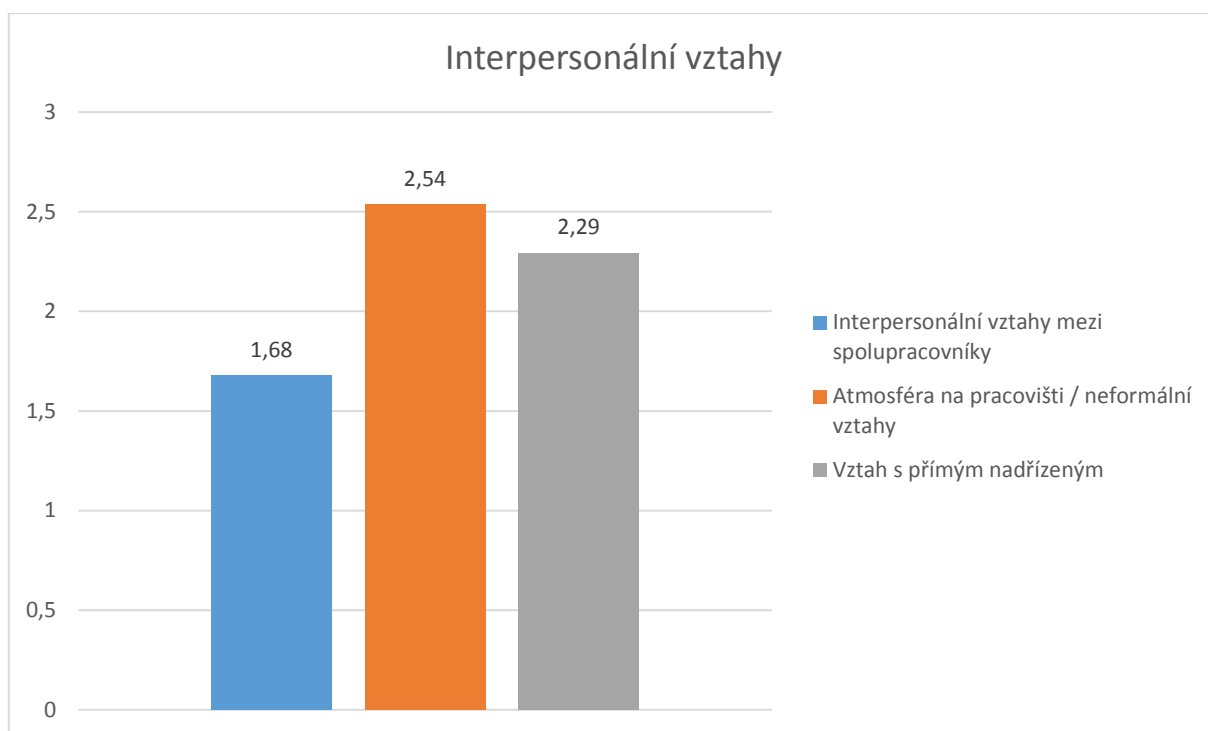
Nedostatek firmy byl zjištěn v systému sdílení informací, jak ze strany vedení k zaměstnancům jednotlivých provozů, tak i mezi jednotlivými útvary. Rozšíření komunikačních kanálů pro systémové sdílení informací by rovněž pomohlo ke sdílení názorů a nápadů samotných zaměstnanců napříč celým podnikem.

9.5.3 MODUL: Interpersonální vztahy na pracovišti

Podává informace o vztazích mezi zaměstnanci, o vzájemné důvěře, spravedlivém a férovém jednání, vstřícnost a ochotě pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými.

Jednotlivé škály interpersonálních vztahů na pracovišti jsou tvořeny z následujících otázek:

- interpersonální vztahy mezi spolupracovníky obecně: otázky č. 24 a 26-27,
- atmosféra na pracovišti/neformální vztahy: otázka č. 28,
- vztah s přímým nadřízeným: otázky č. 29-34.



Graf 3: Interpersonální vztahy v ABC (Vlastní zpracování)

Výsledky modulu 3 částečně navazují na předcházející výsledky, kde dobré interpersonální vztahy odrážejí dobrou a efektivní komunikaci mezispolupracovníky. Hůře již je hodnocena celková atmosféra na pracovišti a úroveň neformálních vztahů. Celková atmosféra pracoviště je pravděpodobně zhoršována charakterem práce a provozů. Na tento fakt zaměstnanci reagují vyšší úrovní týmové práce a větší soudržností, neboť 87,7% zaměstnanců hodnotí své spolupracovníky jako ochotné pomoci a necelých 86% zaměstnanců si vyměňují informace, které dále využívají při práci.

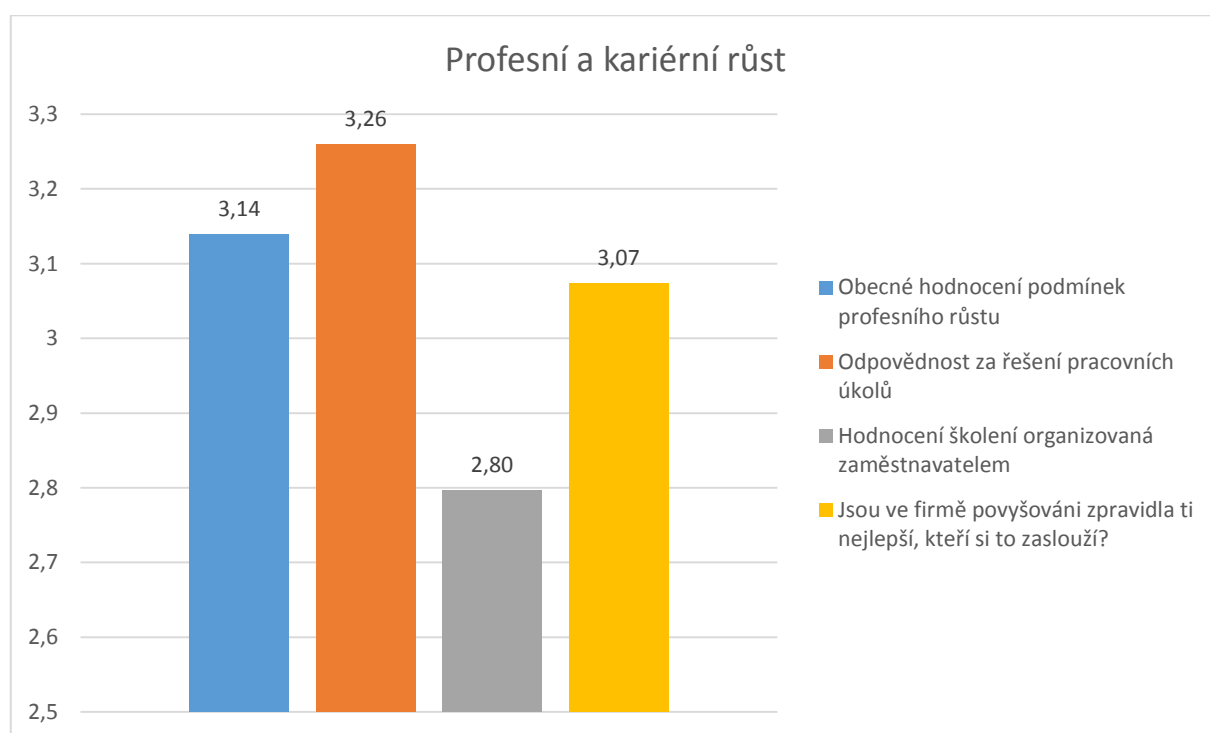
Dále lze pracovní vztahy mezi zaměstnanci hodnotit jako lepší než neformální vztahy, které mezi sebou mají, což dokládá i hodnocení svého nadřízeného, kde 77,7% zaměstnanců svého nadřízeného považuje za vhodného k efektivnímu vedení jejich skupiny, ale již méně tj. 59,2% s ním má přátelské vztahy. Obecně vzato lze vedoucí pracovníky daných oddělení zhodnotit jako více orientované na pracovní výkon, který je upřednostňován před vztahy s podřízenými, nicméně vedoucí pracovníky nelze považovat za neagažované v interpersonálních vztazích na pracovištích.

9.5.4 MODUL: Profesní rozvoj a kariérní růst

Hodnotí firmou vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Zaměřuje se na to, jakou roli hraje přímý nadřízený v podpoře odborného růstu a zda práce přináší zaměstnancům dostatek příležitostí k rozšiřování jejich dovedností a možnost využít v práci své schopnosti a dovednosti. Modul zjišťuje také názory zaměstnanců na užitečnost školení organizovaných zaměstnavatelem.

Jednotlivé škály profesního a kariérního růstu jsou tvořeny z následujících otázek:

- obecné hodnocení podmínek profesního růstu: otázky č. 35-38,
- odpovědnost za řešení pracovních úkolů: otázka č. 41,
- hodnocení školení organizovaných zaměstnavatelem: otázky č. 39,
- ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti, kdo si to zaslouží: otázka č. 40.

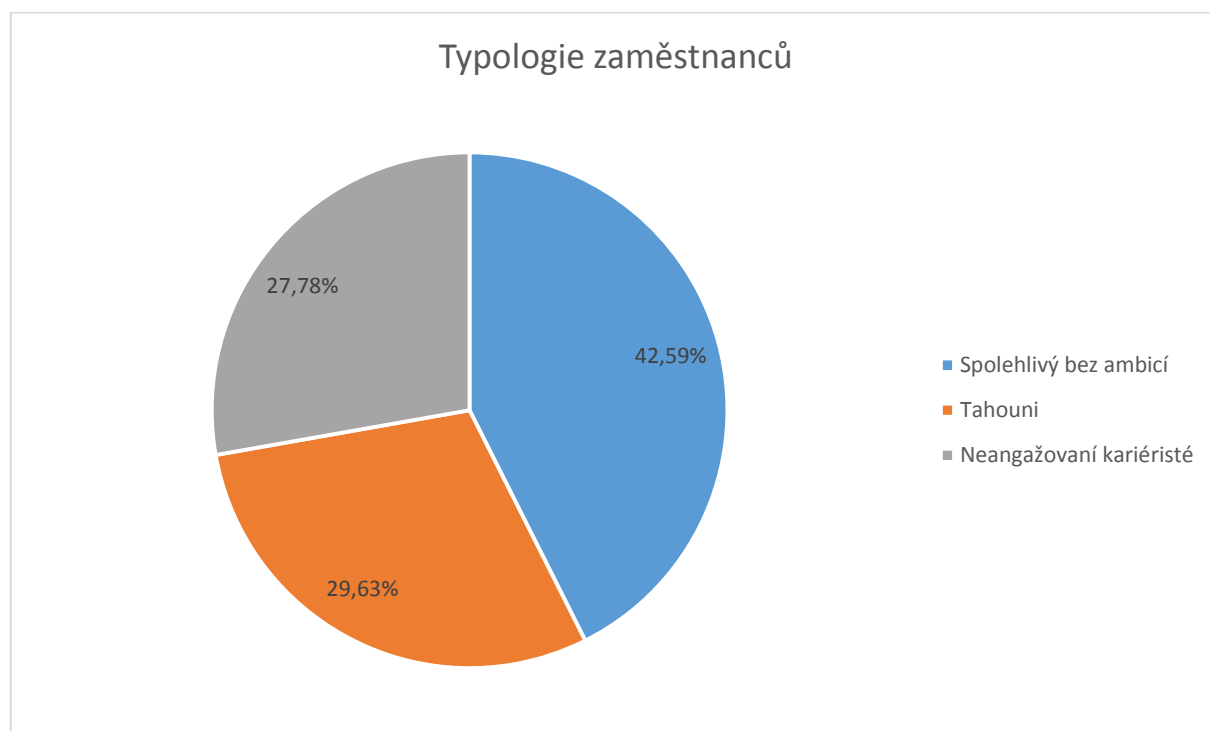


Graf 4: Profesní a kariérní růst (Vlastní zpracování)

Pouze 11,1% zaměstnanců pociťuje dostatek příležitostí pro rozvoj svých dovedností a schopností, což také nejvíce ovlivnilo škálu obecného hodnocení podmínek profesního růstu. I přes fakt, že zaměstnanci v rámci podmínek profesního růstu poměrově vůči

ostatním ukazatelům hodnotili organizovaná školení jako přínosné (tj. 41,8% zaměstnanců, kteří se v posledních 12-ti měsících zúčastnili školení, odpovědělo pozitivně), vedoucí pracovníci nedostatečně podporují své svěřené pracovníky v participaci na těchto školeních. Dále bylo zjištěno, že pouze 37% zaměstnanců se nebojí přebírat zodpovědnost za úkoly a 38,8% zaměstnanců se domnívá, že jsou ve firmě povyšováni ti nejlepší.

Pomocí metody shlukové analýzy bylo provedeno rozdělení zaměstnanců dle jejich typologie. Rozdělení bylo provedeno na základě otázek: č. 41, č. 53, č. 42 (možnost vzdělání, kariérní růst, možnost povýšení) a č. 51. Pro analýzu byl použit doplněk MS Excel – XLSTAT a výsledky shlukování dle tříd jsou uvedeny v příloze 3. Pro shlukování byl použit algoritmus k-means, který objekty třídí do předem stanoveného počtu skupin.



Graf 5: Typologie zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Spolehlivý bez ambicí

„Spolehlivý bez ambicí“ upřednostňují spíše direktivní či autokratický styl vedení. Sami se moc neangažují a nevyhledávají úkoly, které jsou svázány s velkou odpovědností. Nemají, pokud jde o práci příliš vysoké ambice. Možnosti povýšení a kariéra pro ně

nejdou až tak důležité. Stejně tak nejsou aktivní ve smyslu dalšího sebevzdělání a profesního růstu. Svěřené úkoly však nepodceňují a často pracují ještě nad rámec svých povinností. Pro organizaci ABC tento typ zaměstnanců představuje „solidní základ“.

V podniku je tento typ zaměstnanců reprezentován pouze 3 THP pracovníky a pracovníky s příbuzným charakterem práce a 20 dělníky a řidiči.

Tahouni

Tahouni patří mezi vysoce motivované a ambiciózní zaměstnance, ze kterých má zároveň firma největší užitek. Vyžadují autonomní styl práce a nevdí jim přebírat odpovědnost za řešení úkolů. Pro zaměstnavatele dělají podstatně více, než by museli, nebo než jim bylo nařízeno. Tito zaměstnanci na sobě zároveň chtějí pracovat a rozšiřovat svou kvalifikaci. Možnost povýšení v rámci firmy pro ně není až tak důležitá jako kariéra v celoživotním chápání. Tito zaměstnanci jsou pro podnik klíčoví, představují zdroj inovací a potencionálního růstu firmy.

V podniku je tento typ zaměstnanců reprezentován 8 THP pracovníky a pracovníky s příbuzným charakterem práce a 8 dělníky a řidiči.

Neangažovaní kariéristé

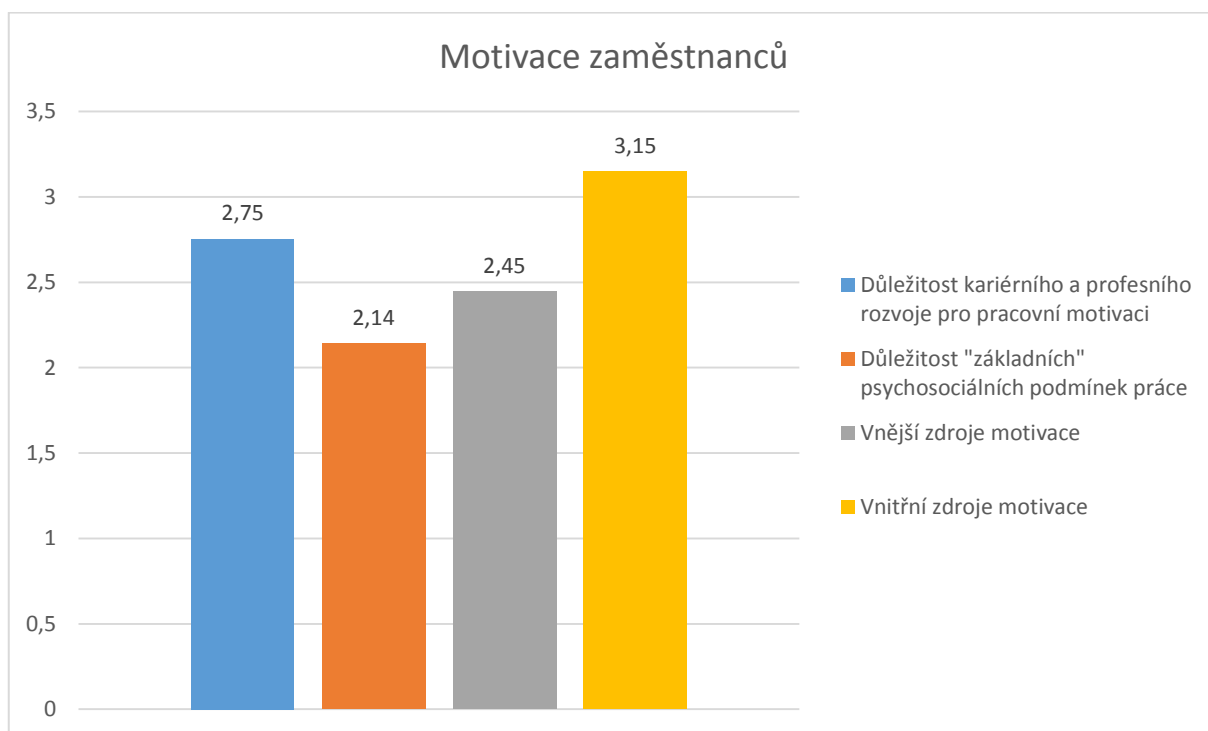
Pracovní úsilí tohoto typu zaměstnanců lze definovat heslem „rychle, bez práce a za velké peníze“. Zpravidla se jedná o zaměstnance, kteří pro firmu dělají jen to, co musí. Zároveň nejsou ochotni přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Jejich postoj k práci však příliš nekoresponduje s jejich ambicemi. Většina z nich považuje možnost kariérního růstu a postupu pro práci obecně za velmi důležité. Podnik by se měl snažit změnit motivaci těchto zaměstnanců ve svůj prospěch.

V podniku je tento typ zaměstnanců reprezentován 15 dělníky a řidiči.

9.5.5 MODUL: Odměňování a hodnocení – zdroje motivace

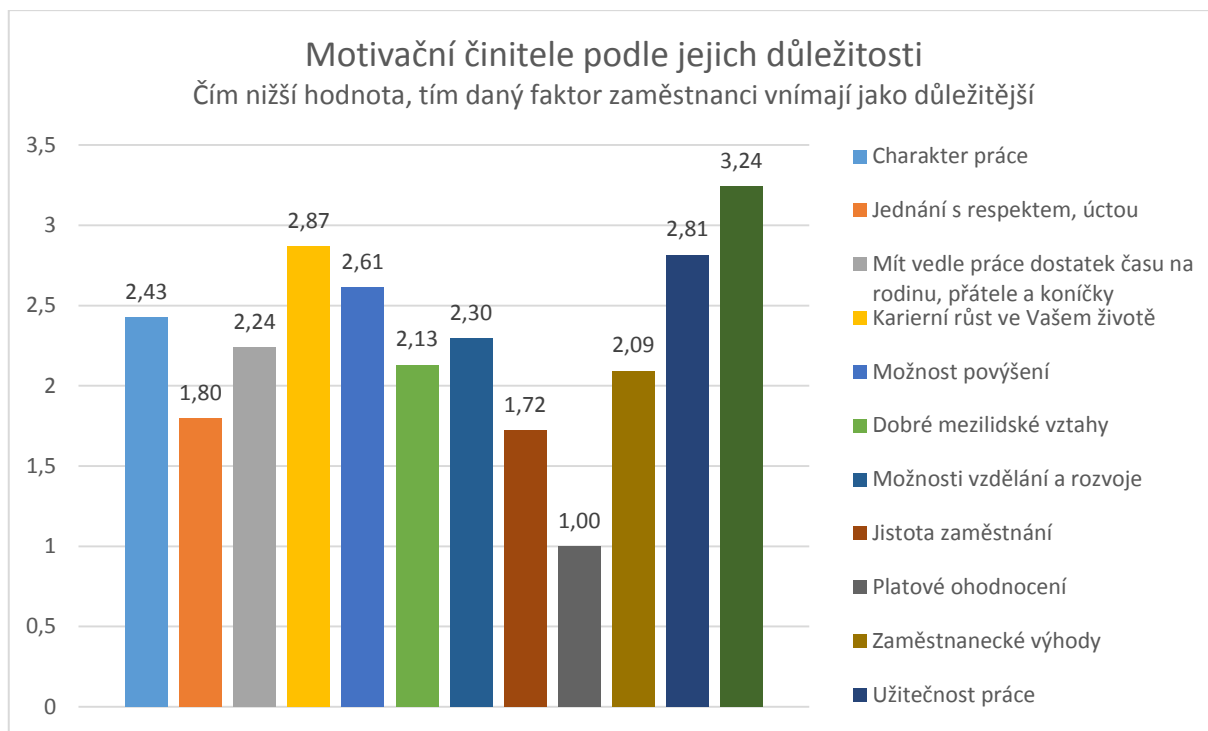
Zaměřuje se na motivaci zaměstnanců. Mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace (uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, autonomie při práci) a vnější zdroje motivace (odměňování, zaměstnanecké benefity).

Celková motivace je determinována sumou vnitřní a vnější motivace. Škála vnitřní motivace se skládá z následujících otázek: č. 44-46 a vnější zdroje motivace z otázek: č. 47-49. Důležitost kariérního a profesního rozvoje je složena z otázky: č. 42 (kariérní růst, možnost povýšení, možnost vzdělání a rozvoje, odborný růst). Důležitost „základních“ psychosociálních podmínek práce je složena z otázky: č. 43 (jednání s respektem a úctou, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, dobré mezilidské vztahy, jistota zaměstnání, užitečnost práce).



Graf 6: Motivace zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Z analýzy škál motivace zaměstnanců vyplývá, že největší důležitost spatřují v psychosociálních podmínkách práce a ve vnějších zdrojích motivace. Dále byla analyzována důležitost konkrétních motivačních činitelů.

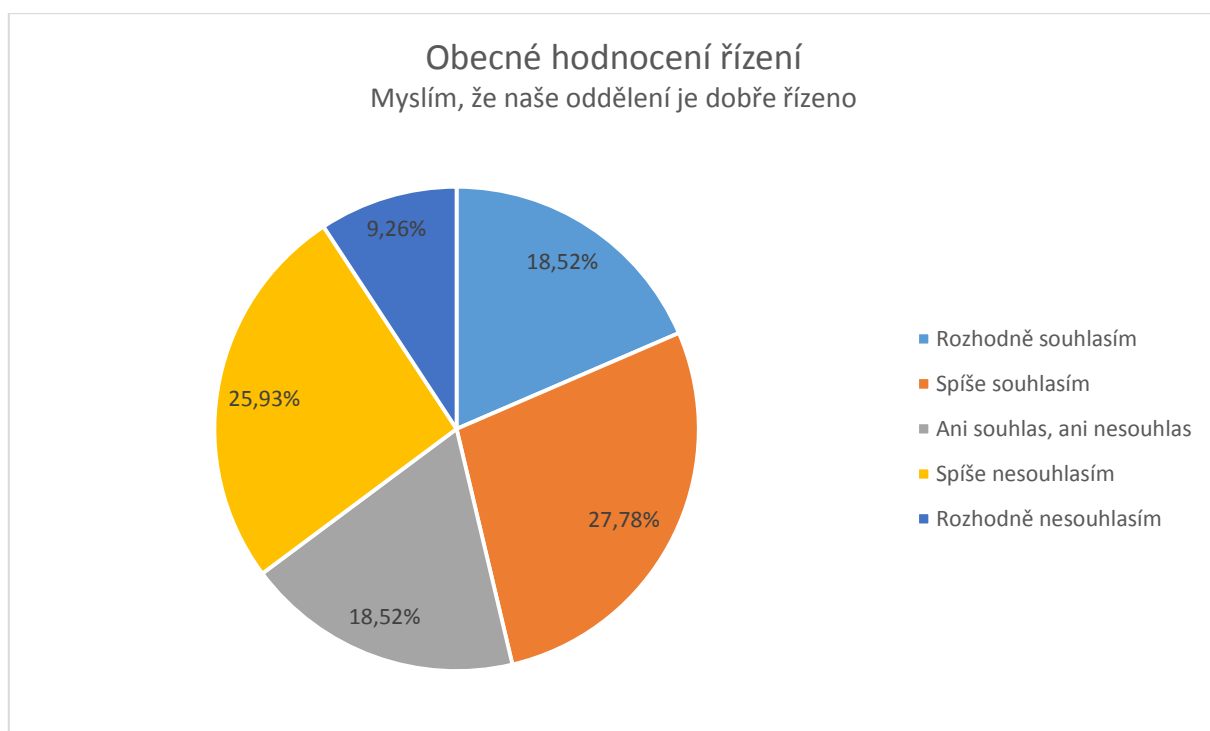


Graf 7: Motivační činitelé (Vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní zaměstnanci uvedli platové hodnocení jako velmi důležitý faktor pro jejich výkon práce. Pouze jeden zaměstnanec neuvedl jistotu zaměstnání jako důležitý motivační činitel. Dále pouze 18,5% zaměstnanců neuvedlo jednání s respektem a 29,6% neuvedlo zaměstnanecké výhody jako důležité motivační činitele.

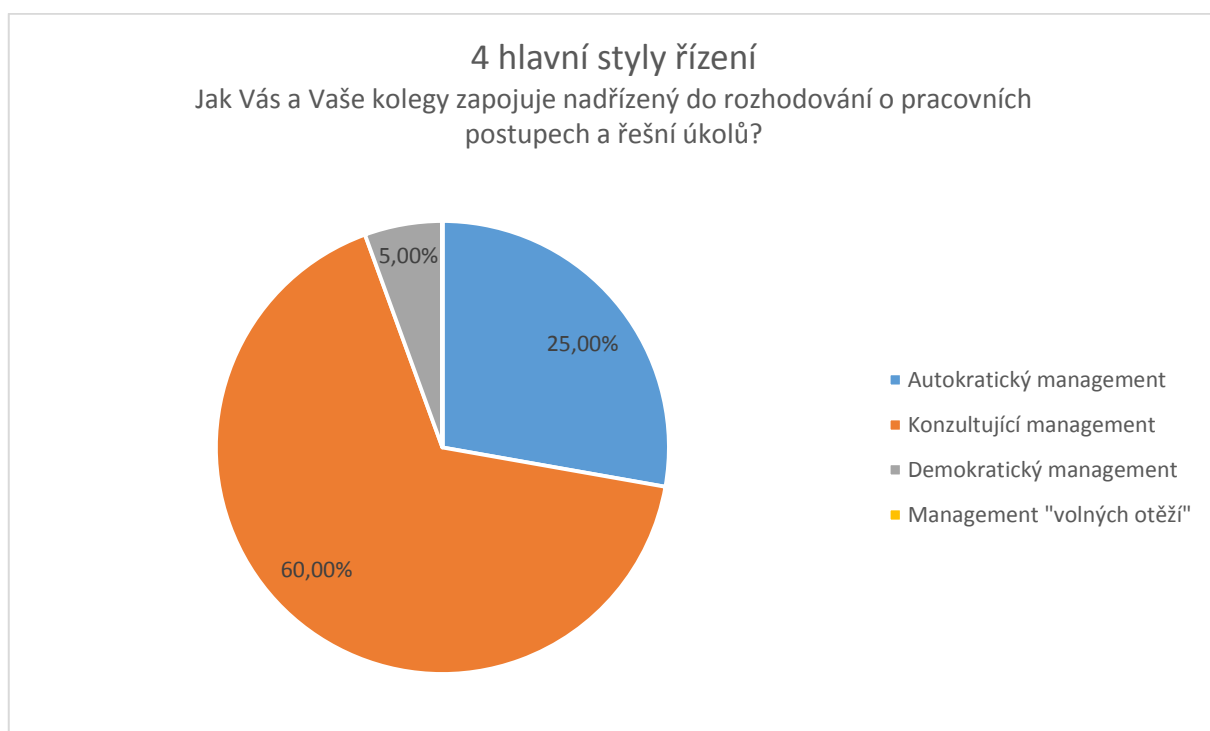
9.5.6 MODUL: Styl řízení

Podává přehled o situaci v podniku vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených v souvislosti s rozdělováním úkolů, delegováním pravomocí, organizací práce, hodnocením výsledků, kontrolami výsledků.



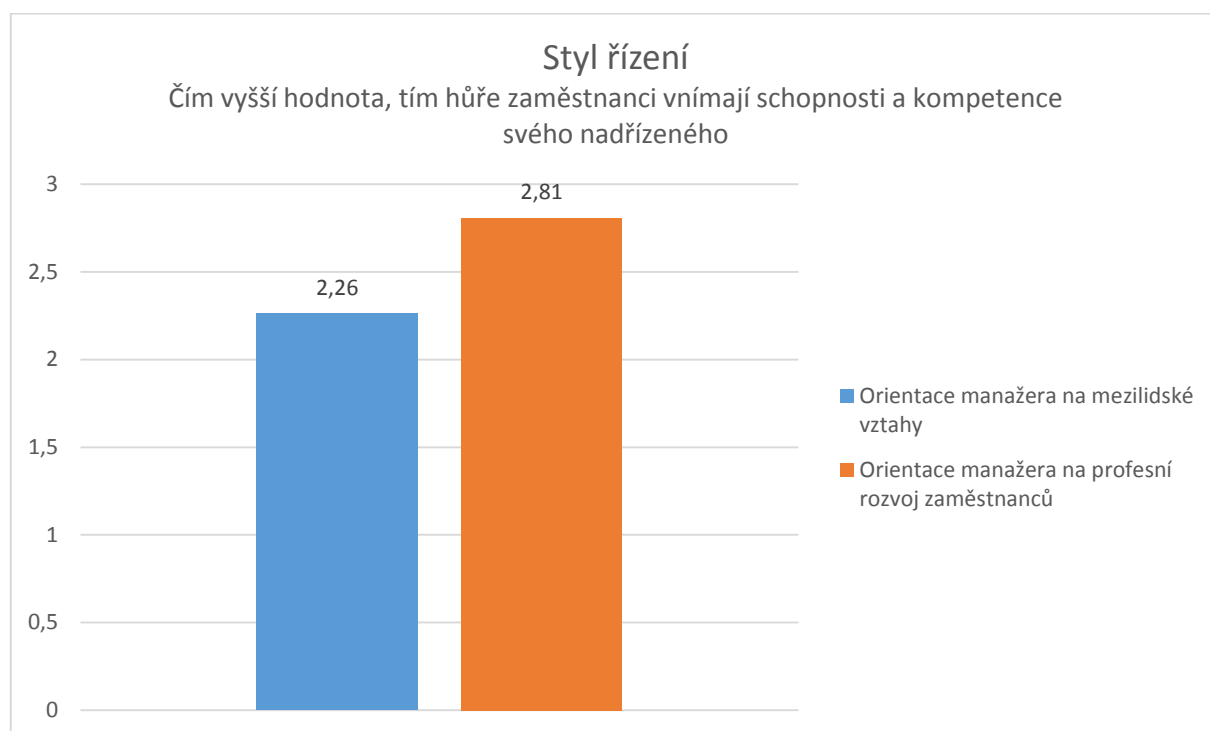
Graf 8: Obecné hodnocení řízení (Vlastní zpracování)

Pouze 46,3% zaměstnanců si myslí, že oddělení ve kterém pracují je dobře řízeno.



Graf 9: Hlavní styly řízení (Vlastní zpracování)

Ve firmě převládá konzultující styl managementu, kde zaměstnanci jsou zapojováni do diskuze, nicméně finální rozhodnutí učiní zpravidla management. Možnost participace na výsledných rozhodnutích vnímá 74% zaměstnanců. Zbytek firmy je řízen autokraticky, tedy rozhodnutí jsou učiněna bez ohledu na názory podřízených. Pouze ojediněle se ve firmě rozhodnutí činí na základě názoru většiny.



Graf 10: Orientace manažera (Vlastní zpracování)

Z výše uvedených analýz vyplývá, že manažeři se nejvíce orientují na splnění úkolu, dále si uvědomují důležitost zlepšování mezilidských vztahů a až jako poslední se zabývají profesním růstem, u kterého zaměstnanci vnímají schopnosti svých nadřízených jako nejhorší.

9.5.7 MODUL: Vztah k organizaci - kultura

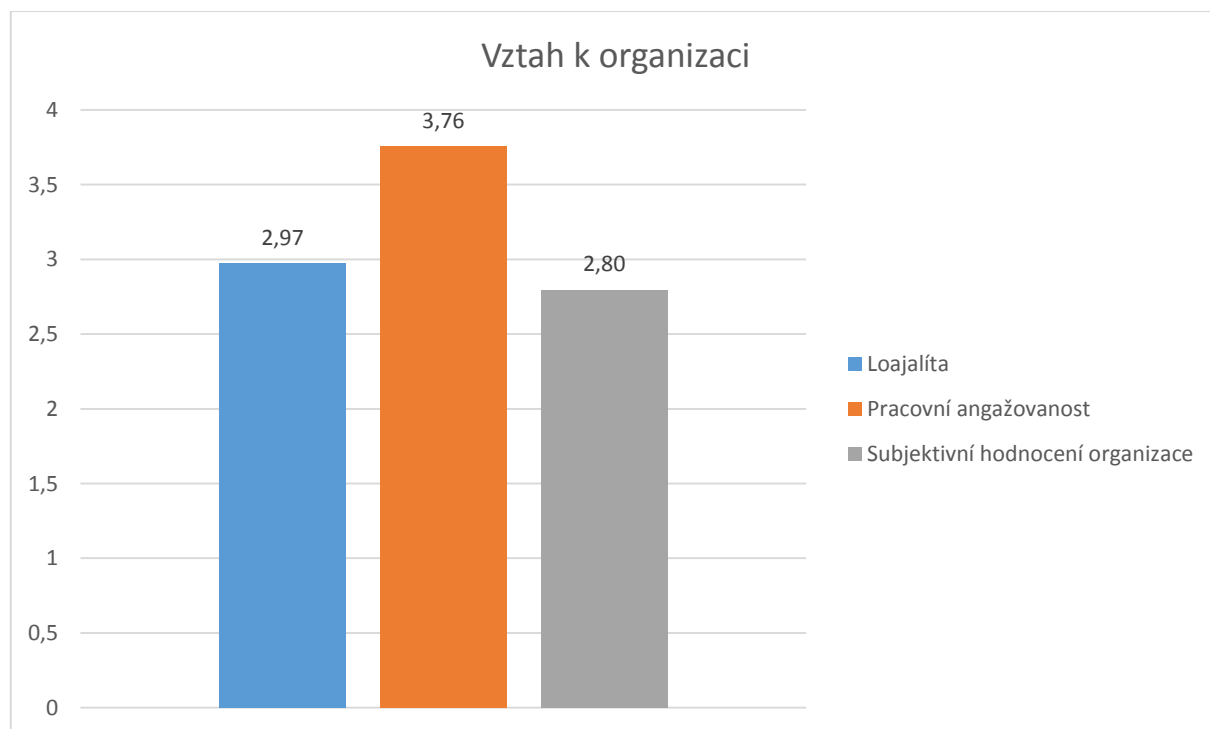
Zjišťuje loajalitu zaměstnanců, ochotu pracovat pro zaměstnavatele i nad rámec svých úkolů a skutečnost, zda by zaměstnanci doporučili organizaci jako dobrého zaměstnavatele. Modul mapuje také potencionální fluktuaci zaměstnanců.

V praktické rovině zaměstnanci, kteří mají kladný vztah ke své firmě, chtějí v organizaci setrvat, doporučují svou firmu jako dobrého zaměstnavatele, pracují

nejlépe, jak mohou bez nutnosti speciálních kontrolních systémů a pracují pro firmu více, než jen předpisují jejich pracovní smlouvy a formální ustanovení.

Jednotlivé škály vztahu k organizaci jsou tvořeny z následujících otázek:

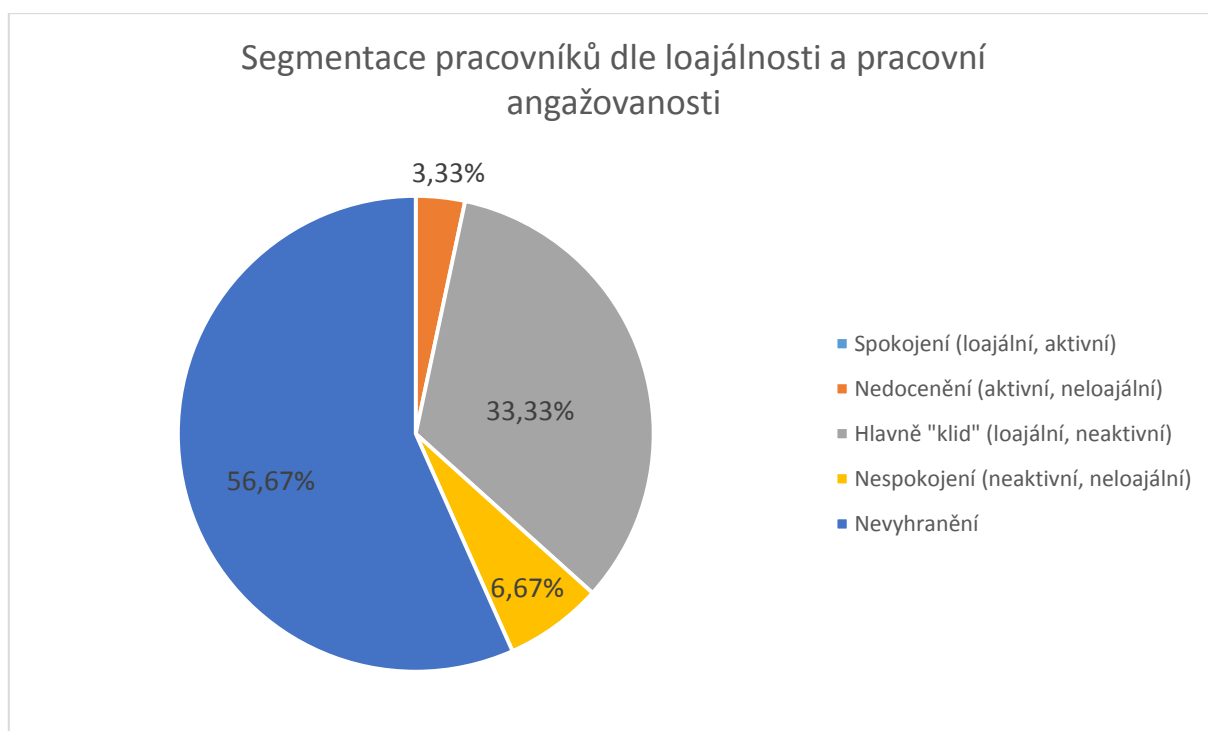
- loajalita: otázky č. 51-52,
- pracovní angažovanost: otázka č. 53,
- subjektivní hodnocení organizace: otázky č. 54.



Graf 11: Vztah k organizaci (Vlastní zpracování)

Negativní vztah k organizaci zaměstnanci projevují horší pracovní angažovaností, kde pouze 5,5% zaměstnanců pro firmu dělá alespoň něco nad rámec pracovních povinností. Jako dobrého zaměstnavatele hodnotí firmu 42,6% zaměstnanců, přičemž tyto zaměstnance lze považovat za loajální, bez rizika možného odchodu z firmy. Přibližně stejné procento zaměstnanců vnímá organizaci jako celek dobře řízenou.

Pomocí křížového porovnání otázek č. 51 a 53 byly zaměstnanci segmentováni podle jejich pracovní angažovanosti a loajálnosti k organizaci.



Graf 12: Segmentace pracovníků dle loajálnost/angažovanost (Vlastní zpracování)

Spokojení zaměstnanci

Zajímavým zjištěním je, že v organizaci nepracují žádní tzv. spokojení zaměstnanci. Tento fakt, je způsobem celkově nízkou pracovní angažovaností. Tito zaměstnanci chtějí u firmy vydržet co nejdéle. Vedení by se mělo snažit, aby spokojených, loajálních a motivovaných pracovníků bylo co nejvíce.

Nedocenění zaměstnanci

Jsou aktivní, pro zaměstnavatele dělají vše, co mohou, ale nedoporučili by svou firmu jako dobrého zaměstnavatele. Tito zaměstnanci obvykle mají více přesčasů, často jsou méně spokojeni se svým nadřízeným nebo s odměňováním. Pokud se situace ve firmě nezmění, pravděpodobně firmu opustí. Cílem vedení by mělo být tyto zaměstnance ve firmě udržet a snažit se z nich udělat spokojené zaměstnance.

Zaměstnanci „hlavně klid“

V práci dělají jen to, co musí, nebo co je jim nařízeno a nevyvíjí příliš vlastní aktivity. Svou firmu by doporučili jako dobrého zaměstnavatele, ale z velké části proto, že v pracovní době nevykládají maximální úsilí. Cílem vedení by mělo být tyto zaměstnance identifikovat a motivovat k vyššímu výkonu.

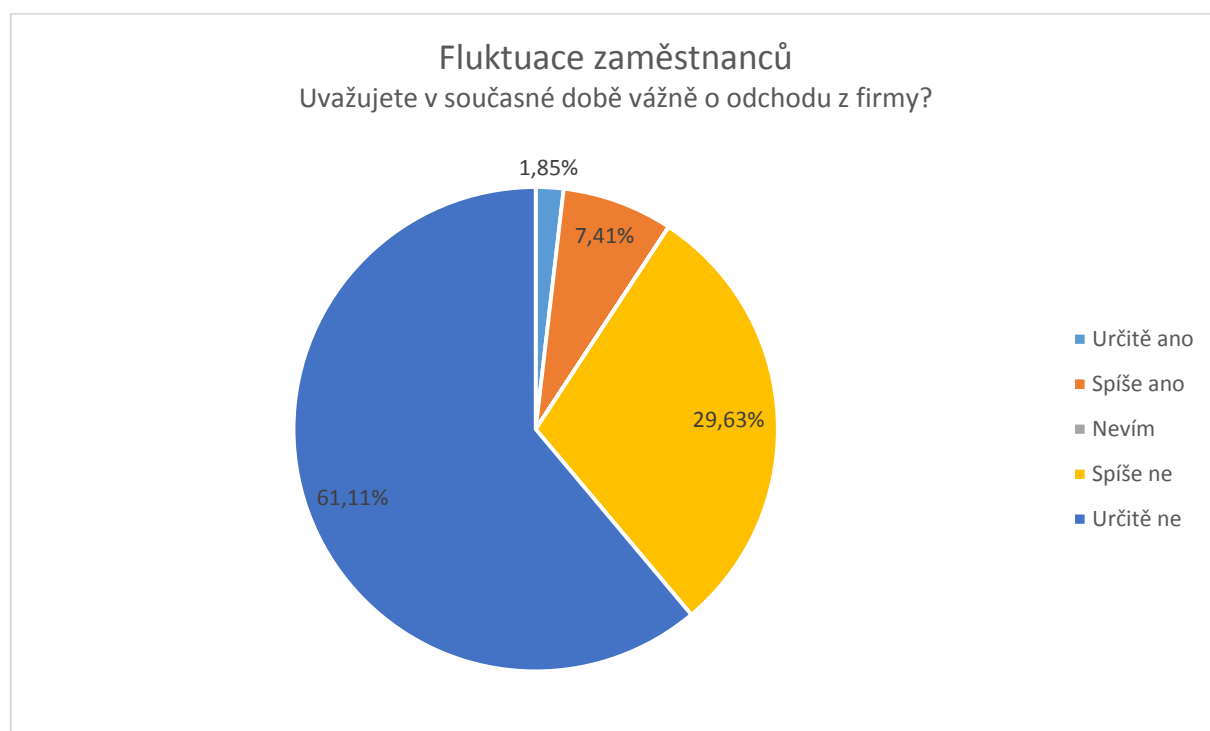
Nespokojení zaměstnanci

Jsou jak neaktivní, tak neloajální. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří uvažují v nejbližší budoucnosti o odchodu z firmy. V tomto případě by jim vedení nemělo v odchodu bránit, nicméně by měla mít připravené protiopatření na snížení krátkodobých dopadů, které jejich odchod firmě způsobí.

Nevyhranění zaměstnanci

Jedná se o zaměstnance, kteří jsou motivovaní a loajální jen částečně. Pro firmu nepředstavují výraznější problém. Vedení by se mělo snažit je více motivovat.

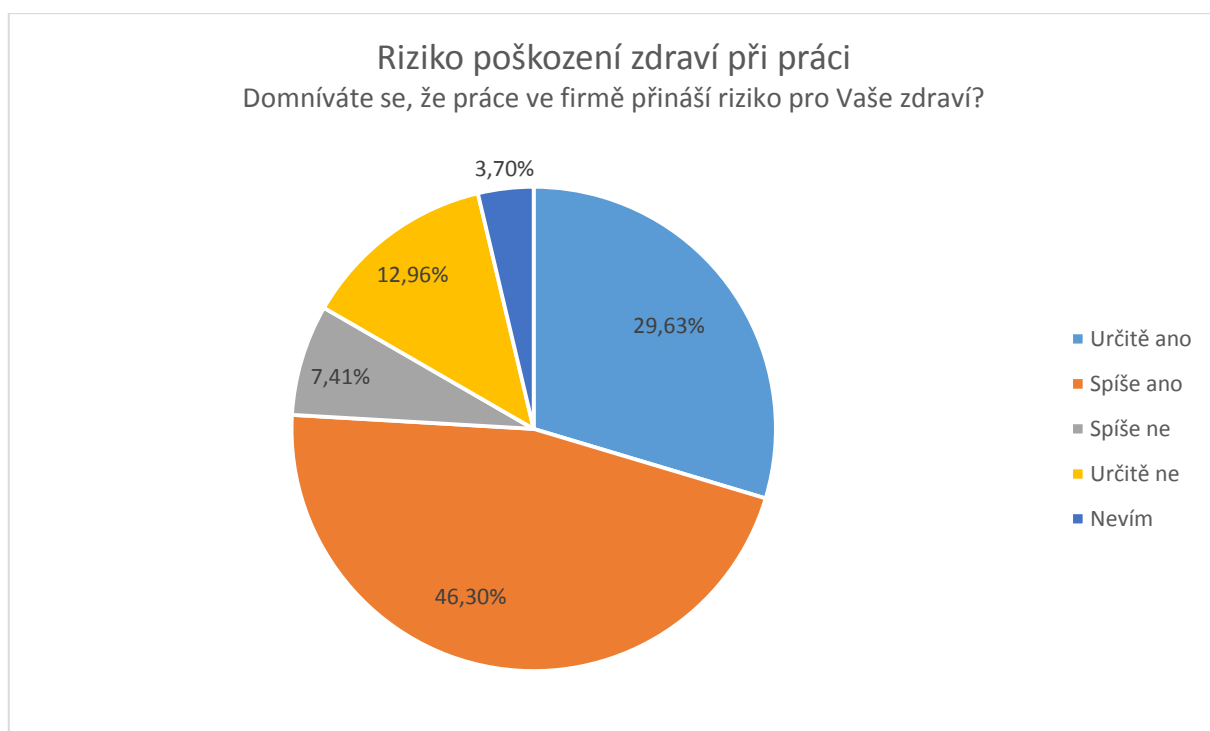
O potenciálním odchodu z firmy uvažuje 9,26% zaměstnanců. Vedení by se tyto zaměstnance mělo snažit identifikovat a na základě jejich segmentace se pokusit je prioritně před ostatními více motivovat, nebo sestavit scénáře reakce při jejich odchodu, tak aby standartní chod provozu byl co nejméně narušen.



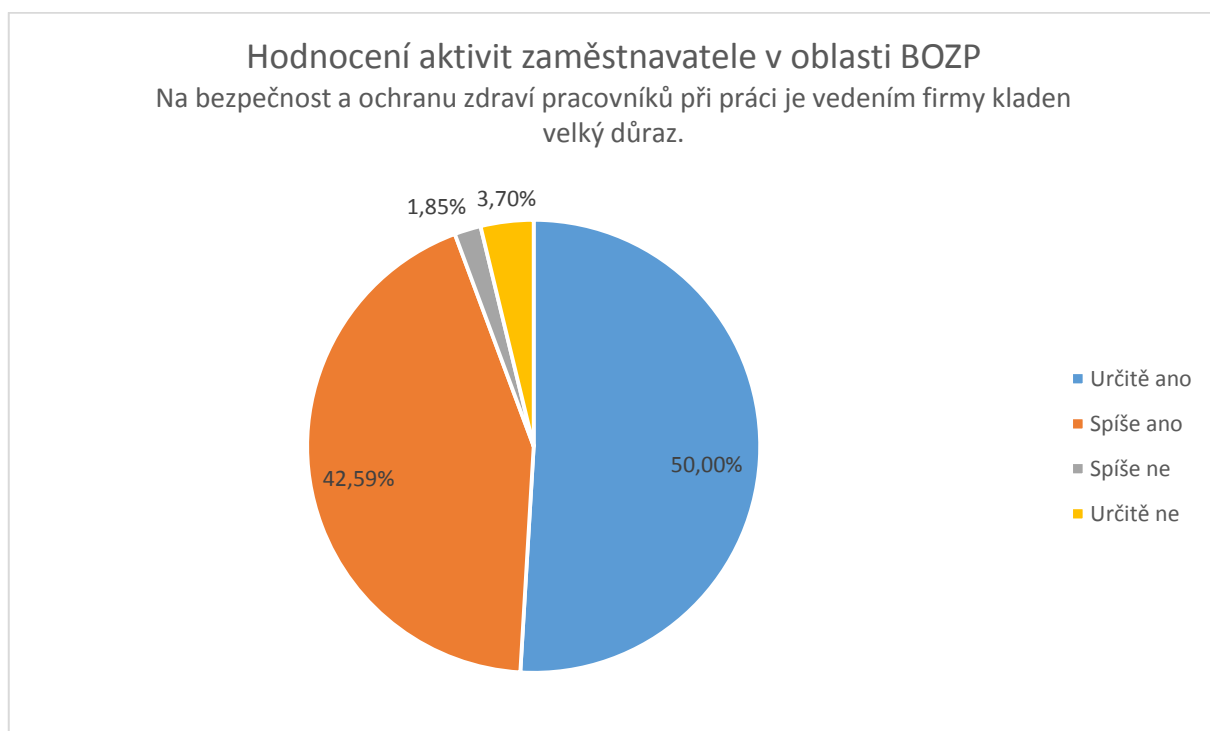
Graf 12: Potencionální fluktuace zaměstnanců (Vlastní zpracování)

9.5.8 MODUL: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Součástí modulu je zhodnocení subjektivně vnímaných zdravotních rizik plynoucích z práce a hodnocení přístupu zaměstnavatele k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.



Graf 13: Riziko poškození zdraví při práci (Vlastní zpracování)



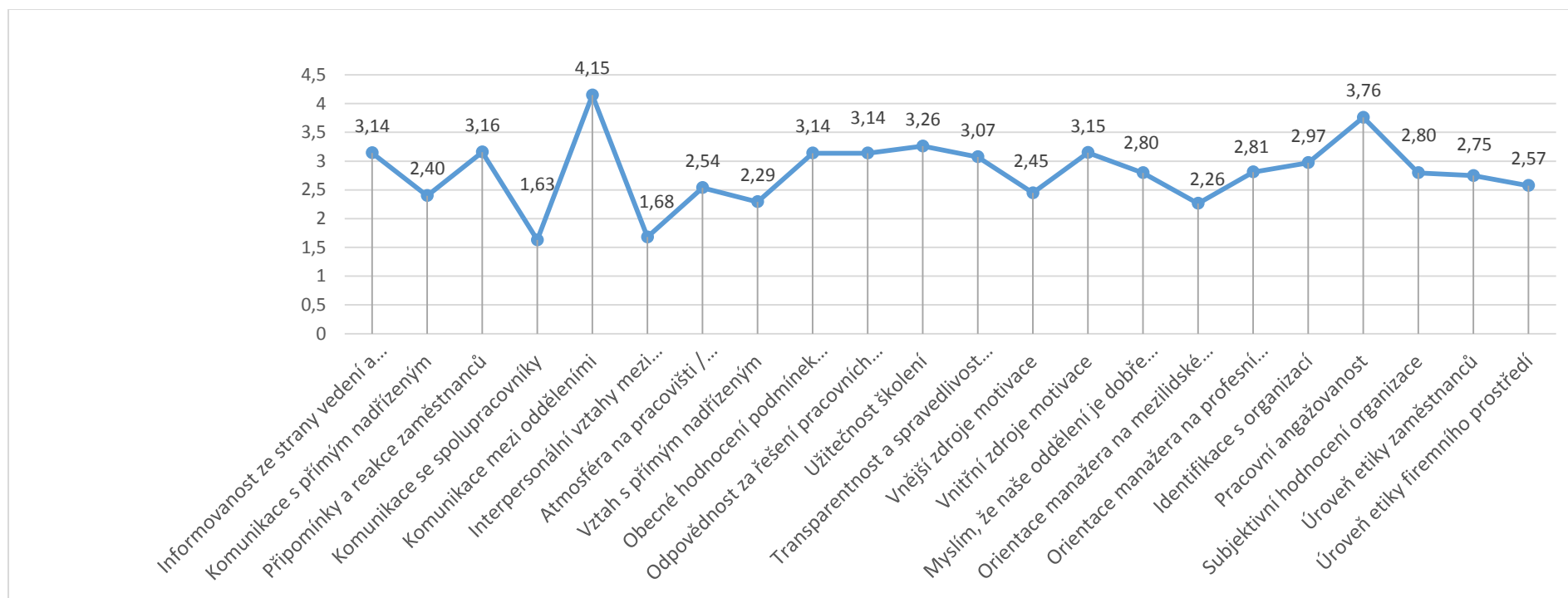
Graf 14 Hodnocení aktivit zaměstnavatele v oblasti BOZP (Vlastní zpracování)

Jelikož zaměstnanci při své práci mohou přijít do styku s různými nebezpečnými látkami, či mohou být vystaveny úrazu na pracovišti, 75,9% zaměstnanců svou práci

vnímá jako rizikovou. Mezi tyto zaměstnance lze zařadit všechny dělníky, řidiče a další, kteří se nějakým způsobem účastní přímo na provozu. Pouze 5,5% pracovníků hodnotí negativně realizované aktivity v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. I přes nízké procento těchto pracovníků, by se měla firma pokusit je identifikovat a zajímat se o důvody jejich postojů. V případě, že by jim hrozelo reálné nebezpečí úrazu, firma by měla okamžitě reagovat. Celkově jsou tyto aktivity vnímány zaměstnanci velmi pozitivně a lze říci, že vedení firmy odvádí kvalitní práci.

9.5.9 Celkový profil podniku

Celkový profil shrnuje výsledky podnikového šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho primární účel metodiky spočívá v porovnání analyzovaného podniku s referenčními hodnotami již šetřených podniků. Tyto hodnoty sice VÚPSV ve své metodice uvádí, nicméně zdůvodu absence dat charakterizujících dané referenční podniky, nelze posoudit relevantnost hodnot pro analyzovaný subjekt. Shrnutí tedy spíše interpretuje hodnoty v rámci podniku a zkoumá statisticky významné rozdíly mezi nimi. Pokud by se podnik rozhodl metodiku aplikovat celoplošně, analyzovaný provoz by mohl poskytnout referenční hodnoty pro ostatní provozy podniku ABC.



Graf 15: Celkový profil podniku (Vlastní zpracování)

Po srovnání všech analyzovaných škál, lze označit oblasti podnikového klima, které by se mělo vedení provozu snažit prioritně zlepšovat. Nejvyšší prioritou by mělo být zlepšení komunikace mezi odděleními, kde bylo zjištěno, že největší problém spočívá v komunikaci mezi provozním a obchodním oddělením. Vedení by mělo usilovat o více spokojených zaměstnanců. U významného počtu zaměstnanců byly zjištěny výrazné nedostatky v pracovní angažovanosti. Náplň a užitečnost školení realizované firmou jsou všeobecně hodnoceny kladně, ale problém spočívá v nedostatečné podpoře managementu se těchto školení účastnit. Obecně by se vedení mělo více zaměřit na zlepšení podmínek pro profesní růst a lépe řešit potencionální připomínky a reakce zaměstnanců. Nutností vedení je změnit přístup zaměstnanců k přebírání zodpovědnosti za pracovní úkoly.

9.6 Reliabilita modulů empirického výzkumu

Pro úroveň vnitřní konzistence položek a spolehlivosti škál modulů výzkumu byl použit koeficient Cronbachova alfa (dle vzorce 1.5). Položky s mírou reliability větší než 0,7 lze z hlediska počtu položek jednotlivých škál (2-8) považovat jako spolehlivé.¹¹⁰ Stanovená mez ovšem musí být posuzována s ohledem na počet položek jednotlivých škál. Koeficient reliability byl také použit ke stanovení optimálního počtu otázek škál, který odpovídá jeho doporučené hodnotě (dle Ferjenčíkova tzv. věsteckého vzorce, obsaženo v:¹¹¹).

Reliabilita škály	Cronbachovo α	Počet položek	Počet položek pro $\alpha \geq 0,7$
Etika v organizaci			
Etika zaměstnanců	0,6669	5	6
Etika organizace	0,9581	8	-
Komunikace a sdílení informací			
Informovanost ze strany vedení a komunikační systém	0,5499	4	8
Komunikace s přímým nadřízeným	0,6362	4	6
Připomínky a reakce zaměstnanců	0,9127	2	-
Interpersonální vztahy			
Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky	0,5212	3	7
Vztahy s přímým nadřízeným	0,7264	6	-
Profesní a karierní růst			
Obecné hodnocení podmínek profesního růstu	0,4717	4	11
Odměňování a motivace			
Vnější zdroje motivace	0,8402	4	-

¹¹⁰ SOCIOWEB. *Mýty o reliabilitě* [online].

¹¹¹ tamtéž.

Vnitřní zdroje motivace	0,7213	3	-
Styl řízení			
Orientace manažera na mezilidské vztahy	0,7839	4	-
Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	0,4950	3	8
Vztah k organizaci			
Loajalita	0,7437	2	-

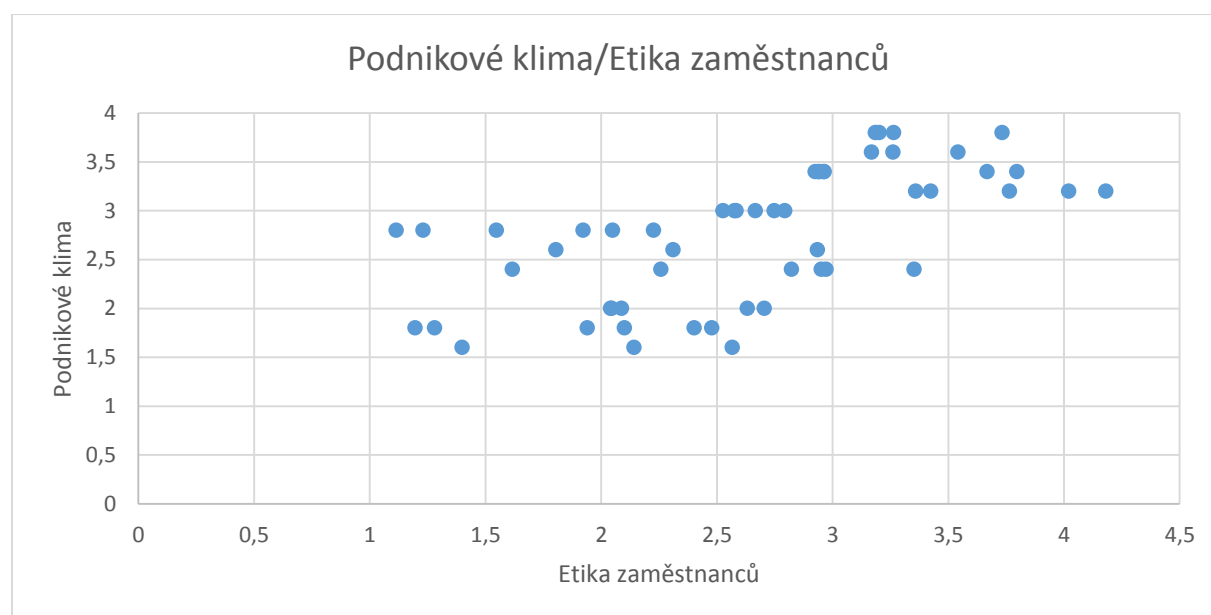
Tabulka 8: Reliabilita škál modulů výzkumu (Vlastní zpracování)

Poslední řádek tabulky identifikuje škály, které je vhodné rozšířit o relevantní otázky. Naopak u škál s vysokou reliabilitou mohou být v dalších měření některé otázky vyřazeny. Zjištěná hodnota u škály „Etika organizace“ dokládá růst míry reliability s vyšším počtem položek. Právě u této oblasti je vhodné začít s redukcí otázek, neboť jejich počet zbytečně zatěžuje výzkum.

Test reliability mohl být také zatížen mírou subjektivity vybraného vzorku zaměstnanců. Pro získání relevantních výsledků, na jejichž základě bude možné učinit rozhodnutí v organizaci, je nutné počet dotazovaných rozšířit o další provozy podniku. Při opakovaném použití testu je vhodné zkoumat jeho objektivnost, např. za využití kritériové validity.

9.7 Vhodné ukazatele pro zlepšování etiky zaměstnanců

Na základě metod korelační analýzy dvou kvantitativních datových souborů byla zkoumána korelace mezi celkovým podnikovým klima (modul 2-8) a etikou zaměstnanců.



Graf 16: Korelační diagram podnikového klima a etiky zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Znázorněná data vykazují lineární závislost, tedy že zlepšení podnikového klimatu by přispělo ke zlepšení úrovně etiky u zaměstnanců. Velikost této závislosti je pro datové soubory dán koeficientem korelace 0,9009. Korelační koeficient blízky k jedné značí silnou lineární závislost mezi zkoumanými znaky. Interval spolehlivosti pro koeficient korelace je $\langle 0,8344; 0,9415 \rangle$. Respektive s 5%-ním rizikem omylu lze tvrdit, že korelace mezi podnikovým klima a etikou zaměstnanců, je vysoká až velmi vysoká.

Na základě potvrzení lineární závislosti výše analyzovaných jevů, byly dále zkoumány jednotlivé oblasti podnikového klimatu a charakter jejich závislosti s etikou zaměstnanců. Jednotlivé korelační diagramy jsou znázorněny v příloze 2. Hodnoty koeficientů korelace a jejich intervaly spolehlivosti znázorňuje následující tabulka (dle vzorců 1.2 a 1.4).

Koeficient korelace (r_{xy})	Hodnota r_{xy}	Interval spolehlivosti pro r_{xy}
Komunikace/Etika	0,4306	$\langle 0,1840; 0,6261 \rangle$
Inter.vztahy/Etika	0,8849	$\langle 0,8087; 0,9319 \rangle$
Profesní růst/Etika	0,9114	$\langle 0,8513; 0,9478 \rangle$
Motivace/Etika	0,7308	$\langle 0,5757; 0,8352 \rangle$
Styl řízení/Etika	0,9401	$\langle 0,8985; 0,9649 \rangle$
Vztah k organizace/Etika	0,9832	$\langle 0,9710; 0,9902 \rangle$
BOZP/Etika	0,6066	$\langle 0,4046; 0,7522 \rangle$

Tabulka 9: Korelace mezi oblastmi podnikového klimatu a etikou zaměstnanců
(Vlasní zpracování)

Nejsilněji úroveň etiky zaměstnanců ovlivňují interní vztahy mezi zaměstnanci, podmínky pro jejich profesní růst, styl řízení a jejich vztah k organizaci. Pro zlepšení úrovně etiky zaměstnanců by se vedení mělo zaměřit na zlepšování vyčtených oblastí. Kladná lineární závislost byla prokázána u všech zkoumaných oblastí a lze je uvést jako způsobitelné pro zlepšování etiky zaměstnanců, nicméně potencionální efekt z jejich zlepšení nebude tak silný.

9.8 Závěr empirického výzkumu

Pomocí metody dotazování byla zjišťována úroveň etiky zaměstnanců a jejich subjektivní pohled na etickou atmosféru ve zkoumaném objektu podniku ABC. Z výsledků první části vyplývá, že i přes veškeré aktivity zaměstnavatele v oblasti CSR a etiky, pouze u 26% dotazovaných zaměstnanců lze považovat jejich etickou úroveň za vyhovující. Alarmující je zjištění, že pouze 9,3% dotazovaných zaměstnanců má pozitivní pohled na úroveň etického

klima. Dále bylo zjištěno, že firma vyvíjí značné úsilí v oblasti zvyšování etické úrovně, nicméně získané výsledky poukazují na neefektivitu realizovaných opatření.

Průměrná hodnota vybraných ukazatelů je v analyzovaném objektu 2,89. Při zasazení úrovně etiky zaměstnanců (2,75) a podnikového prostředí (2,57) do podnikového kontextu lze tvrdit, že zjištěné hodnoty etické úrovně náleží do lepší poloviny vybraných ukazatelů. Zlepšování etické úrovně tedy pro podnik není prioritní, neboť byly zjištěny značné nedostatky v oblastech: komunikace mezi odděleními, pracovní angažovanosti, užitečnosti školení, přebírání odpovědnosti za pracovní úkoly, podmínky profesního růstu, informovanosti ze strany vedení a připomínky a reakce zaměstnanců.

Výzkum prokázal lineární závislost mezi všemi vybranými aspekty podnikového klima a etikou zaměstnanců. Pokud by se podnik zaměřil na zlepšování výše uvedených kritických oblastí, lze očekávat zlepšení také etické úrovně zaměstnanců. Forma opatření by však neměla opomíjet zlepšování úrovně etického klima, kde především současný etický kodex je neefektivní.

10. Interpretace výsledků pro návrhovou část

Tato část práce shrnuje výsledky empirického výzkumu zkoumaného provozu společnosti ABC a na základě diskuze s managementem jej doplňuje o informace, které jsou nutné pro správnou aplikaci výsledků do celopodnikového kontextu.

Etický program

Odraz úrovně etického programu lze spatřovat v úrovni etického kodexu. Již bylo zmíněno, že etický kodex je napsán spíše právníčkou češtinou a slouží k ochraně managementu, tak aby management nemusel přebírat odpovědnost za provinění svých zaměstnanců vůči legislativě. Empirický výzkum tento fakt podtrhuje, neboť u pouze 22% zaměstnanců lze očekávat osvojení hodnot, které kodex obsahuje.

Firma v oblasti etiky vyvíjí značné úsilí, které je spíše prosazováno nadnárodním vlastníkem. Etický kodex je správně doplněn o neperiodická školení (převážně formou e-learningu), které se zaměřují na různé aspekty etiky podnikání. Nicméně této formy vzdělání se dostává pouze vybraným klíčovým zaměstnancům, které firma spatřuje převážně v managementu provozů a obchodních zástupců. Řadovým zaměstnancům, který tvoří ve firmě většinový podíl, se prakticky nedostávají, což dokládá výsledek otázky č.5 dotazníkového šetření. Na tuto otázku

sám ředitel společnosti ABC odpovídá v tištěném magazínu zaměřený na etiku, kde pouze 3,7% dotazovaných odpovědělo korektně.

Veškeré snahy prosazovat etický program narážejí na neefektivní komunikaci v podniku, kde největší problém lze spatřovat v komunikaci mezi odděleními a jednotlivými provozy. Většina dotazovaných také nepocituje žádný tlak na dodržování etických hodnot, což poukazuje na nedostatečné sdílení informací směrem od vedení až na nejnižší objekty organizační struktury.

Prosazování hodnot lze spatřovat zejména v dodržování bezpečnosti práce a ochraně zdraví, což je pro firmu, vzhledem k jejímu podnikatelskému zaměření nezbytné, a na jejich dodržování je kladen velký důraz.

Efektivita etického programu a programu vzdělání

I přes fakt, že zvyšování úrovně etiky patří mezi podnikové strategické cíle, ve firmě absentují kontrolní nástroje, které by vyhodnocovaly míru zlepšení. V podniku doposud nebylo provedeno žádné šetření, které by u zaměstnanců zkoumalo efektivitu etického programu. To samé lze tvrdit také o vyhodnocování školení. Dotazovaní zaměstnanci se účastnili spíše školení zaměřená na zvýšení odbornosti pro výkon své práce. O efektivitě a názoru zaměstnanců na tyto školení firma nevede žádné data.

Z pohledu strategického řízení a metodiky BSC ve firmě absentuje jedna z důležitých perspektiv a tj. růst a vývoj. Společnost ABC lze považovat za typický příklad firmy, která se orientuje striktně na finanční ukazatele a i přes veškeré strategické cíle, je upřednostňováno plnění cílů krátkodobých. Kontrolní mechanismy se zaměřují na vyhodnocení efektivity hmotných aktiv a veškerých investic, přičemž úloha lidí v celém procesu je managementem opomíjena.

Pracovní angažovanost a motivace

V analyzovaném provozu společnosti nelze prakticky ani jednoho zaměstnance považovat za spokojeného. Problém nespočívá ani tak v jejich motivaci, která je dána především platovým ohodnocením a mírou stability pracovní pozice, ale v jejich pracovní angažovanosti. Pouze 5,5% dotazovaných by pro svého zaměstnavatele udělalo více, než je v jejich náplni práce. Tento fakt, je pro podnik alarmující, neboť právě angažovaní a správně namotivovaní zaměstnanci, tvoří hybnou sílu podniku a zvyšují tak jeho celkovou efektivitu vůči svému podnikatelskému prostředí.

Příčiny lze hledat v nefektivním stanovení a sdílení cílů podniku a nedostatečně stanovených práv a odpovědnosti za svěřené úkoly. Především strategické cíle podniku jsou šířeny pouze mezi úzký okruh zaměstnanců, tak aby nedošlo k úniku informací, a zaměstnanci na nejnižší úrovni organizační struktury tak svou práci vykonávají jen aby „přežili“. Problém delegace odpovědnosti se nachází mezi provozním a obchodním oddělením, kde obchodníci společnosti přenášejí své povinnosti (sledovat a odpovídat za celý průběh zakázky) na provozní oddělení. Celkově míra schopnosti vyřešit svěřený úkol samostatně není příliš velká. Zaměstnanci, pokud dostanou úkol, s kterým si při prvním pohledu neví rady, hledají cesty, jak se tohoto úkolu zbavit. Finální důsledek vypadá tak, že úzký okruh namotivovaných a angažovaných zaměstnanců řeší úkoly, za které nezodpovídají a jsou tzv. nepopulární, což snižuje angažovanost již tak malého počtu angažovaných zaměstnanců. Problém odpovědnosti nastává také mezi oddělením fakturace a ostatními zainteresovanými útvary v procesu realizace zakázek. Oddělení fakturace se zodpovídá diviznímu ředitelství, což tomuto oddělení opět umožňuje do jisté míry filtrovat nepopulární požadavky provozu. Fakt, že toto oddělení se nezodpovídá regionálnímu, případně provozním útvarům zneefektivňuje průběh procesu zakázek.

Analyzovaný provoz lze zařadit mezi nejziskovější z celé společnosti ABC. Jeho neustálý růst je podpořen vedením dodatečnými hmotnými investicemi. Nicméně tyto nadprůměrné výsledky jsou také velkou zásluhou vytvořeny kvalitním vedením na operativní úrovni a fakt, že zaměstnanci nepociťují žádné zlepšení podnikového klima provozu, či jiné formy benefitů, které by byli zaměřeny na zvyšování jejich spokojenosti, jejich pracovní angažovanosti ani motivaci nepřispívají. Problém lze spatřovat také v neúměrném přerozdělování zisku z obrátu analyzovaného provozu, ale protože nejsou známy všechny skutečnosti mezi TOP managementem a nadnárodním vlastníkem, jedná se o pouhou spekulaci a návrhová část se tímto „problémem“ již nezabývá.

Organizační struktura

Organizační struktura v podniku (především management a pracovníci na „vyšších“ místech) je tvořena spíše na základě dlouhodobých interních vztahů, než podle zásluh a schopností. Tento fakt má za následek část problémů zmíněných v předchozím odstavci, ale také snižuje transparentnost a flexibilitu organizace jako celku. Organizační struktura je v podniku jasně definovaná a každé pracovní místo má přiřazeny patřičné práva, povinnosti a odpovědnost za pracovní úkoly, nicméně v praxi tato struktura působí poněkud chaoticky a v analyzovaném provozu často dochází k míšení především odpovědností za úkoly. Situaci nepřispívá ani

informační systém, který je zaměřen především na sledování finančních ukazatelů. Zaměstnanci v něm nemohou hledat oporu. Nedostatečný důraz vedení na dodržování práv a povinností celou situaci jenom zhoršuje.

Vztah zaměstnanců k organizaci

Výšše popsané problémy v organizaci se také negativně promítli do toho, jak zaměstnanci vnímají organizaci a jaký k ní mají vztah. Mezi dotazovanými zaměstnanci, 42,6% by organizaci doporučilo jako dobrého zaměstnavatele a pouze 18,5% zaměstnanců jsou hrdí na to, že pro organizaci pracují. I přes to, že neexistuje relevantní srovnávací základna, tyto čísla lze označit jako nedostatečné. Vzhledem k faktu, že se jedná o jednu z předních firem odpadového hospodářství v ČR, s potencionálními ambicemi stát se „jedničkou“ na trhu, je zarážející, že zaměstnanců, kteří by firmu doporučili, není ani polovina. Za výsledek tohoto stavu lze považovat 9,26% zaměstnanců, kteří alespoň částečně uvažují o odchodu z firmy.

Společnost prosazuje program dobrého zaměstnavatele, který má za úkol podpořit vztah zaměstnanců k organizaci. Nicméně i zde podnik naráží na dlouhodobě zažitě tendence, které tento program znehodnocují. Příkladem z praxe může být nezařazení jednoho z „mladších“ zaměstnanců, i přes nesporně kvalitní pracovní výkony, do programu „mladý talent“. V tomto ohledu je nutné samozřejmě respektovat rozhodnutí managementu, nicméně argumentace, že zaměstnanec je na tento program příliš mladý je přinejmenším kontroverzní. Věkový průměr 49,5 let na zkoumaném provozu o celé situaci vypovídá sám za sebe. Dlouhodobá spolupráce s vysokými školami tak nepřivádí do podniku nové, mladé a motivované zaměstnance. Nebo se tento fakt nepromítl do analyzovaného provozu, přičemž částečná generační obměna je ve zkoumaném provozu žádoucí.

CSR aktivity

Firma realizuje celou řadu CSR aktivit (viz. 8.2.7), které přispívají ke zlepšení jména organizace, zlepšení regionálního rozvoje a celkově se snaží přispívat ke zlepšení podnikatelského prostředí. Organizace ovšem postrádá aktivity směřující k transparentnější legislativě odpadového hospodářství. V současnosti je diskutována a kritizována samotným MŽP novela upravující technické zabezpečení skládek (podrobněji:¹¹²). Některé zákony a vyhlášky, upravující odpadové hospodářství, které mají sloužit k ochraně životní prostředí, se jeví jako kontraproduktivní a již neplní svou zamýšlenou funkci. Zmíněná novela zákona se týká všech firem odpadového hospodářství a společnost ABC, která se řadí mezi přední

¹¹² ČAOH. Stanovisko MŽP k aplikaci nové legislativy ve vztahu k povolení IPPC. [online]

podniky, by v této oblasti měla realizovat aktivity směřující k osvětě legislativy. Je nutné zmínit, že její největší konkurent se v této oblasti angažuje.

Souhrn

Největší bariérou, která firmě brání v efektivním rozvoji, jsou dlouhodobé koncepce, které ne zcela reagují na vývoj externího prostředí. Podmínky pro podnikání v odpadovém hospodářství, počínaje převratem politického režimu začali být zpřísnovány. Přísnější podmínky znamenají vyšší nároky na odbornost zaměstnanců. Firma si uvědomuje důležitost tohoto odborného rozvoje zaměstnanců, nicméně není nikterak kompenzována, ať již z pohledu finančního ohodnocení, či jiných benefitů. Pro zvýšení etické úrovně společnosti, je nutností začít věnovat adekvátní pozornost jejich růstu a vývoji (ne pouze zvyšovat jejich odbornost).

Návrhy práce vycházejí z myšlenky BSC: *co nemůže být definováno, nemůže být měřeno či hodnoceno, a co nemůže být definováno, měřeno a hodnoceno, nemůže být řízeno.*¹¹³

11. Návrhy na řešení

Hlavním cílem návrhů práce je zlepšení výše zjištěných kritických oblastí v návaznosti na úroveň etiky v organizaci, zachování dobrého jména a zajištění její dlouhodobé efektivnosti. Z praktického hlediska je primárním cílem aplikovat metody, které by změnili přístup a myšlení vedení, tj. od zaměření na krátkodobé operativní cíle s důrazem na finanční ukazatele k dlouhodobé efektivnosti organizace, na kterou je nahlíženo ze všech její perspektiv a umožňuje tak efektivní vyhodnocování a řízení realizovaných aktivit etického programu a CSR aktivit.

Pokud si podnik chce zajistit dlouhodobě silnou pozici na tuzemském trhu odpadových služeb, je nezbytně nutné začít se zabývat otázkou lidského kapitálu, jeho zefektivňování a zajištění systému hodnocení. Společnost ABC, jako jeden z předních podniků na českém trhu, by měl přistoupit k aplikaci „sotisfikovanějších“ metod řízení lidského kapitálu. Na základě zjištěných výsledků současného stavu, autor práce navrhuje implementaci metodiky BSC ve smyslu zvyšování etické úrovně, která je dále rozšířena o konkrétní návrhy na zlepšení etického programu a CSR aktivit společnosti.

¹¹³ STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. s. 81

11.1 Návrh BSC jako nástroj řízení lidského kapitálu

Tato návrhová část navrhuje systémové metody zefektivňování lidského kapitálu v návaznosti k naplnění a realizaci vytyčené podnikové strategie v oblasti etiky. Cílem je vytvoření souboru výkonnostních měřítek a ukazatelů, které podpoří splnění strategických cílů prostřednictvím realizace zpětné vazby. Stávající sledované ukazatele jsou doplněny v souladu s metodou BSC rozšířeny o ukazatele nové, které budou komplexně a objektivně reflektovat celkový stav etiky v organizaci a jeho vyhlídky do budoucna, a budou aplikovány na analyzovanou společnost jako celek. Implementací BSC tak dojde k zefektivnění hodnocení výkonnosti podniku.

Realizace projektu implementace BSC bude rozložena na pět klíčových fází. V úvodní fázi projektu dojde ke zhodnocení připravenosti firmy. Následně budou zajištěny organizační aspekty implementace. V další fázi, na základě výsledků interních analýz, dojde ke stanovení podnikové strategie. Po samotné tvorbě modelu BSC bude následovat tzv. „roll out“ fáze, kdy dojde k celepodnikovému rozšíření BSC. Závěrečnou fází implementace bude samotná integrace modelu do systému podnikového řízení.

11.1.1 Zhodnocení připravenosti firmy

Před samotnou implementací metodiky BSC je nutný výběr externího poradce, který provede analýzu úrovně systému řízení včetně informačního systému. Tento krok je nezbytný k zajištění komplexnosti navrhovaného nástroje, tedy k propojení navrhované metodiky v oblasti lidských zdrojů se stávajícím systémem řízení a sledovanými ukazateli. Pro aplikaci metodiky je z hlediska velikosti podniku nezbytné technické informační zabezpečení. Jelikož společnost využívá vlastní informační systém, nezbytný předpoklad pro aplikaci BSC je tímto zajištěn. Nicméně navrhované rozšíření je podmíněno rozšířením funkcí podnikového informačního systému. Toto rozšíření by podnik měl být schopen realizovat ve spolupráci vedení, externího poradce a IT oddělení, které zabezpečuje jeho technickou složku.

Na základě této analýzy zhodnotí schopnosti a potenciál podniku na zvládnutí projektu a na základě zjištěných údajů odhadne náklady jeho realizace. Ve finální fázi zhodnocení připravenosti dojde k rozhodnutí o realizaci projektu a případné stanovení věcného a časového harmonogramu projektu.

11.1.2 Organizační předpoklady úspěšné implementace BSC

Tato fáze implementace BSC definuje organizační zajištění, respektive tým vedoucích pracovníků podnikových útvarů, který převezme zodpovědnost za schválení obsahu modelu

BSC a jeho následné zavedení do podniku. Vlastník BSC bude také řídit strategické rozhodnutí vyžadující kompromis a rozhodovat o otázkách přesahující rámec podniku. Základní tým se bude podílet na realizaci postupu, bude rozhodovat v případě alternativních návrhů řešení a vyhodnocovat metodické otázky, které přesahují do jiných firemních oblastí.

Následující tabulka stanovuje organizační jednotky a její funkce v procesu implementace. Zabezpečení projektu je navrženo na základě stávající organizační struktury podniku. V tomto ohledu autor shledává nezbytný rozšíření organizační struktury o speciální controllingový útvar, který bude zajišťovat kontrolu výsledků, zjišťovat příčiny odchylek od stanovených plánů sledovaných ukazatelů a podílet se na realizaci opatření. Respektive jeho cílem bude podpora zajištění stanovené strategie na operativní úroveň podniku.

Organizační jednotka	Funkce (odpovědnost)
Vedení	Schválení BSC
IT oddělení	IT podpora BSC
Ekonomika a finance	Strategické a finanční cíle
Technický útvar	Strategické cíle v oblasti inovací
HR oddělení	Strategické cíle v oblasti lidského kapitálu
Ředitelství provozu	Šíření BSC na nižší organizační úrovni
Útvar controllingu	Kontrola výsledků a šíření BSC na nižší organizační úroveň

Tabulka 10: Organizační zabezpečení BSC (Vlastní zpracování)

Je nutné zdůraznit úlohu externího poradce, který bude zastupovat specializovanou poradenskou firmu, bude kvalifikovaný, morálně vyspělý a dokáže členy týmu motivovat a usměrňovat při aplikaci BSC. Jeho úloha bude spočívat především v odbourání bariér zavedení systému BSC, které jsou tvořeny dlouhodobými interními vztahy v analyzované společnosti.

11.1.3 Firemní strategie

Dalším krokem je vyjasnění firemní strategie pomocí myšlenkovému střetu názorů a vizí jednotlivých organizačních jednotek, které budou vycházet z hodnocení aktuálnosti stávající strategie. Analýza stávající strategie zabrání duplicitním pracím a poskytne přehled o jejím stávajícím stavu. Před samotnou aplikací metodiky, je nezbytná diskuze jednotlivých útvarů, neboť porovnáním všech zainteresovaných pohledů lze včas identifikovat rozdíly v pochopení strategie mezi vedoucími pracovníky. Právě soulad vedoucích pracovníků je kritický pro

úspěšnou aplikaci metody, neboť se jedná o základní předpoklad pro šíření strategie na nižší organizační úrovni. Výstupem společné diskuze bude seznam a hodnocení strategických cílů a možných měřítek ve všech čtyřech perspektivách doplněný o organizační zajištění realizace stanovených cílů.

Na základě autorova pozorování podniku, doplněný o poznatky výzkumu, autor navrhuje cíle vyplývající z podnikové strategie a doplňuje o vlastní, tak aby byla zajištěná dlouhodobá efektivita a konkurenceschopnost společnosti. Vhodné strategické cíle pro analyzovanou společnost jsou následující:

- Zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku.
- Zvyšování tržního podílu.
- Zaměření na vývoj a technické inovace.
- Zefektivnění stávající podnikových procesů.
- Orientace na potřeby zákazníka.
- Zvýšení standardu managementu a vzdělání zaměstnanců.
- Rozvoj koncepce CSR a úrovně podnikatelské etiky ve společnosti.

11.1.4 Tvorba BSC

Při praktické aplikace metodiky, první fází tvorby BSC je vytvoření a výběr 3 – 5 strategických cílů jednotlivých perspektiv a zobrazení vztahů mezi nimi pomocí strategické mapy. Na formulaci této fázi se podílí celý projektový tým. Vzhledem k zaměru práce, tedy návrh na zlepšení etické úrovně v organizaci, se autor při tvorbě BSC omezuje na aspekty vyplývající z analýzy současného stavu společnosti a zobrazuje vztahy jednotlivých aspektů, které jsou vázány na etiku v organizaci, společenskou odpovědnost, apod.

Strategická mapa zachycuje pouze takové strategické cíle, které jsou pro podnik specifické, individuální a nezaměnitelné. Dále vyhodnocuje měřítka, které nejlépe zachycují význam cílů a definuje akce nutné k dosažení cílových hodnot. Strategické operace tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace celé strategie. Ve finální fázi tvorby BSC je nutné porovnání cílových představ strategických operací s disponibilními zdroji, čímž dojde k ověření proveditelnosti a reálnosti dosažení cílů.

11.1.5 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů je klíčovou činností v procesu zavádění metodiky BSC. Tyto cíle konkretizují strategii a vypovídají o tom, jakým způsobem se bude strategie naplňovat a určují

směr společnosti do budoucna. V souvislosti se záměrem zlepšení etické situace v podniku, autor navrhuje a definuje nejvýznamnější strategické cíle perspektivy učení se a růstu a přiřazuje k nim odpovědné útvary.

Perspektiva růstu a vývoje
Strategický cíl: Zvýšit úroveň znalostí zaměstnanců (PRAV 01)
<p>Definice cíle: Průběžné zvyšování kvalifikace a znalostí zaměstnanců jako forma investice do lidského kapitálu implikující budoucí konkurenční výhodu.</p> <p>Odůvodnění cíle: Průběžné zvyšování znalosti pracovníků na všech úrovních organizační struktury zvyšuje jejich angažovanost, podporuje inovativní myšlení a vytváří prostor pro zvyšování kvality a úrovně poskytovaných služeb. Pracovníci se také lépe ztotožňují s podnikovými cíli. Autor práce v této oblasti spatřuje značné nedostatky především u pozic nejnižší úrovně, které zároveň tvoří jádro společnosti.</p> <p>Odpovědnost: HR oddělení</p>

Tabulka 11: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 01 (Vlastní zpracování)

Perspektiva růstu a vývoje
Strategický cíl: Zvýšit angažovanost zaměstnanců (PRAV 02)
<p>Definice cíle: Zvýšení angažovanosti ve smyslu zvýšení iniciativy pracovníků při všech podnikových činnostech směřujících k plnění stanovené strategie.</p> <p>Odůvodnění cíle: Proces ztotožnění se pracovníků s podnikovou strategií, jejich interní angažovanost a přechod myšlení od operativního ke strategickému jsou nezbytnými předpoklady úspěšného řízení na základě BSC. Při analýze provozu XYZ byly zjištěné závažné nedostatky v pracovní angažovanosti zaměstnanců, což je důsledkem jejich nespokojenosti, či neadekvátní motivací.</p> <p>Odpovědnost: HR oddělení</p>

Tabulka 12: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 02 (Vlastní zpracování)

Perspektiva růstu a vývoje
Strategický cíl: Sdílet vědomosti a zlepšit zpětnou vazbu (PRAV 03)
<p>Definice cíle: Požadavek sdílení vědomosti a realizace zpětné vazby poukazuje na oboustranný tok informací a vědomostí za účelem zvýšení inovačního potenciálu firmy.</p> <p>Odůvodnění cíle: Pokud chce management společnosti zvýšit angažovanost zaměstnanců a podpořit inovativní a strategické myšlení, musí věnovat pozornost zlepšování procesu sdílení informací a realizaci zpětné vazby. Zavedením vhodných nástrojů tak přispěje k rozšíření inovačního potenciálu firmy, zvýšení kvalifikace a znalostí zaměstnanců a v důsledku toho k růstu výkonnosti, efektivnosti činností a rozvoje vztahů na bázi partnerství.</p> <p>Odpovědnost: HR oddělení</p>

Tabulka 13: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 03 (Vlastní zpracování)

Perspektiva růstu a vývoje
Strategický cíl: Rozvoj podnikového klima a kultury (PRAV 04)
<p>Definice cíle: Rozvoj podnikového klima a kultury vytváří motivující pracovní prostředí a zvyšuje vztah zaměstnanců k organizaci.</p> <p>Odůvodnění cíle: Pro rozvoj etických vztahů a motivujícího pracovního prostředí, management firmy musí zvyšovat úroveň podnikového klimatu a tvořit tak originální podnikovou kulturu, ke které si zaměstnanci vytvoří vztah. Zlepšováním těchto aspektů organizace zvýší spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a vztah k organizaci, čímž paralelně dojde ke snížení rizika fluktuace.</p> <p>Odpovědnost: HR oddělení</p>

Tabulka 14: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 04 (Vlastní zpracování)

V návaznosti na uvedené cíle perspektivy růstu a vývoje, autor bodově vymezuje cíle procesní perspektivy, zákaznické perspektivy a finanční perspektivy, které poslouží k tvorbě komplexní strategické mapy.

Strategické cíle finanční perspektivy

- Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku (FP 01)
- Zvýšit obrát na českém trhu (FP 02)
- Zvyšovat konkurenceschopnosti nákladové struktury (FP 03)
- Snižovat náklady (FP 04)

Strategické cíle procesní perspektivy

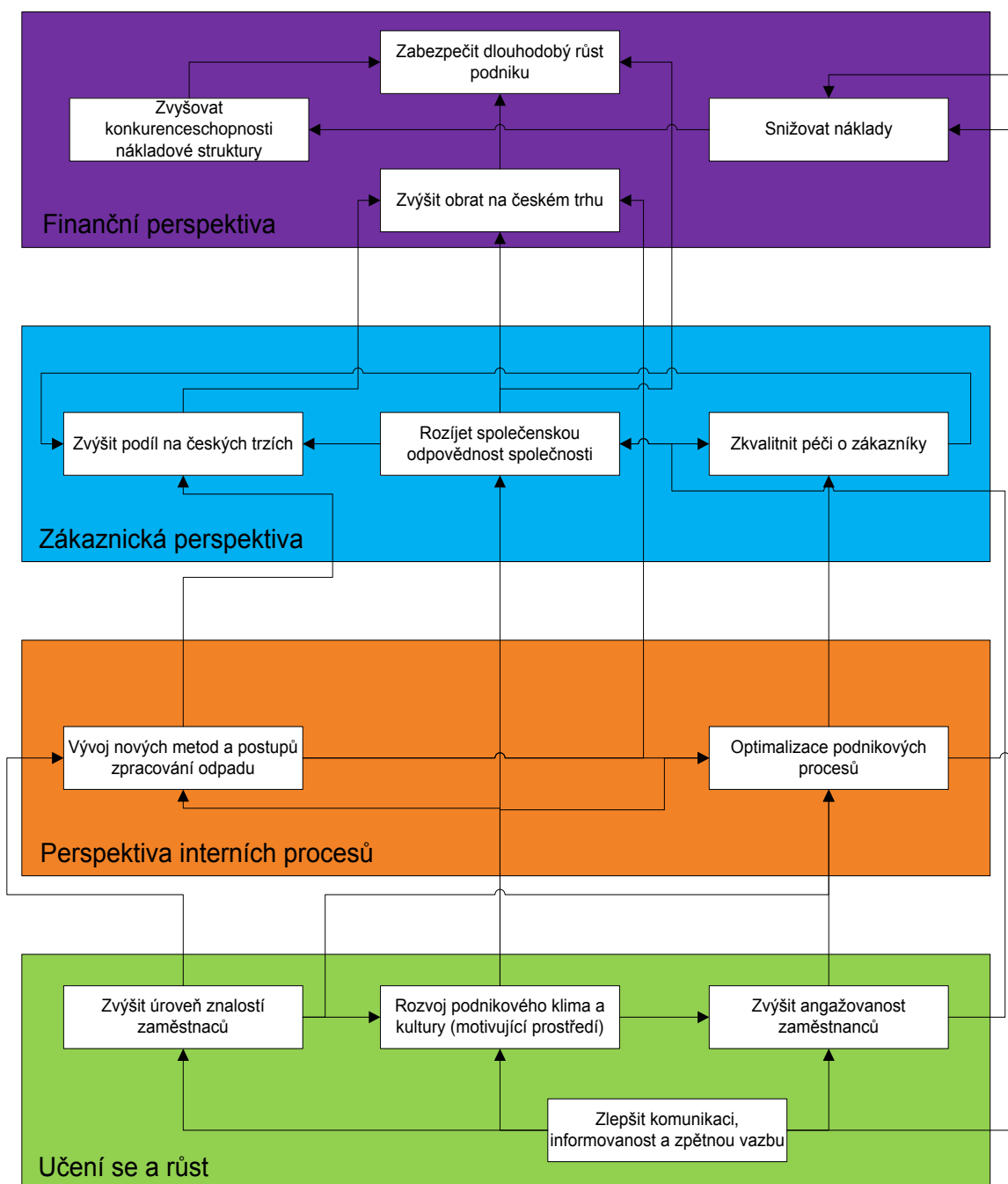
- Optimalizace podnikových procesů (PP 01)
- Vývoj nových metod zpracování odpadů (PP 02)

Strategické cíle zákaznické perspektivy

- Zvýšit tržní podíly na stávajících trzích (ZP 01)
- Zkvalitnit péči o zákazníky (ZP 02)
- Rozvoj vztahů s veřejností (ZP 03)

11.1.6 Strategická mapa

Zpracování vztahů příčin a následků mezi strategickými cíly perspektiv BSC představuje jeden z jeho klíčových prvků. Strategická mapa tyto vztahy zobrazuje a odráží příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle jsou vzájemně propojeny a vzájemně se ovlivňují. Pro odvození vztahů příčin a následků byla zvolena metoda indukce, kde na základě empirického výzkumu a metod diskuze a pozorování byly vyvozeny cíle v perspektivě růstu a vývoje, na jejichž základě byly vyvozeny cíle pro ostatní perspektivy. Metodika vychází z otázky: „Jaké možné efekty má dosažení cílů v perspektivě růstu a vývoje?“.



Tabulka 15: Strategická mapa společnosti ABC (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růst

Z provedených výzkumů vyplynul klíčový požadavek na zlepšení komunikace v podniku a zvýšení informovanosti zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Autor dále shledává nezbytným realizovat ve všech činnostech zpětnou vazbu pro management, což zajistí možnost vyhodnocení a řízení podnikových aktivit. Komunikace mezi pracovníky a zajištění jejich informovanosti je nezbytným předpokladem vytvoření motivujícího pracovního prostředí, což je nezbytným předpokladem vytvoření silné podnikové kultury a ve svém

důsledku toto prostředí zvyšuje vztah zaměstnanců k organizaci. Výzkum provozu společnosti ABC poukázal na výrazné mezery v angažovanosti pracovníků. Zajištění jejich plné informovanosti o záměrech podniku je dle autora nezbytným předpokladem pro zvyšování pracovní angažovanosti, neboť do jejich práce vnáší vyšší míru smysluplnosti. Pracovníci komunikující mezi sebou pracovní postupy a pracovníci sdílející etické a morální hodnoty tak přispívají k tvorbě podnikové kultury a zároveň tak zvyšují míru svých znalostí.

Perspektiva interních procesů

Takto nadefinovaná perspektiva učení se a růstu zkvalitňuje podnikové interní procesy. Úspěšné podnikání lze definovat jeho neustálým rozvojem. Právě motivující pracovní prostředí a znalosti zaměstnanců tak dávají prostor novým nápadům a realizují tak potenciál vývoje nových metod a postupů, které by se společnost měla snažit neustále hledat a vyvíjet. Motivovaní a angažovaní zaměstnanci také mají vyšší předpoklad zvládnutí své práce s nižšími náklady a za kratší dobu, než neangažovaní zaměstnanci. Z tohoto důvodu autor shledává angažovanost zaměstnanců jako klíčový faktor pro optimalizaci interních procesů.

Zákaznická perspektiva

Optimalizované podnikové procesy přinášejí zákazníkům vyšší hodnotu, a tím tak zvyšují jejich spokojenost. Kvalita poskytovaných služeb má zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku na trhu a jejich zkvalitňování tak dává předpoklad ke zvyšování tržního podílu na stávajících trzích. Rozvoj CSR aktivit, společenské odpovědnosti a tím tak zvyšování dobrého jména rovněž poskytuje podniku konkurenční výhodu na trhu a přispívá tak ke zvyšování tržního podílu. Nastavení aktivit a služeb podle standardů CSR očekává také zkvalitnění poskytovaných služeb. Základním předpokladem úspěšné realizace CSR aktivit je vytvoření silné podnikové kultury. Inovační potenciál podniku dává předpoklad, kde zavádění nových metod a postupů otevírá prostor pro akvizici nových zákazníků a zvyšuje tak tržní podíl společnosti.

Finanční perspektiva

Veškeré nadefinované cíle perspektiv výše slouží k podpoře a realizaci nadřazeného strategického cíle, kterým je dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku. Shareholdeři podniku očekávají návratnost svých vložených investic do podniku, ostatní zainteresované strany očekávají stabilitu a rozvoj podniku, což je předpokladem jejich uspokojení ve formě kompenzace jejich vynaloženého úsilí směrem k podniku. Z tohoto důvodu je základním

cílem každého podnikání zajistit jeho dlouhodobý růst a efektivitu. Hodnotu podniku zvyšuje rostoucí obrát na trzích a vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů. Aby mohla být taková struktura nákladů vytvořena, je nutné se cílit na jejich snižování. Snižování nákladů napomáhají angažování a informování zaměstnanci, kteří za těchto podmínek vykonávají práci efektivně, bez zbytečných dodatečných nákladů. Ve smyslu optimálních podnikových procesů, je klíčové zajištění plné informovanosti zaměstnanců, tak aby nedocházelo v míšení povinností a odpovědnosti (především mezi podnikovými útvary) za realizované podnikové úkoly. Například rozpor mezi provozním a obchodním oddělením tak snižují efektivní průběh zakázky, který se promítá do vyšších nákladů. Ve smyslu realizace zakázek rovněž hraje roli plná spolupráce fakturačního oddělení, které se v podniku odpovídá přímo ředitelství, a tak zneefektivňuje činnost ostatních útvarů, které se podílejí na realizaci zakázky. V tomto ohledu lze rovněž očekávat nežádoucí růst nákladů. Aby došlo ke snížení nákladů, autor práce shledává v podniku klíčovým optimalizací interních procesů ve smyslu správné delegace odpovědnosti a efektivitě zpracování podnikových činností.

11.1.7 Stanovení měřítek a cílových hodnot

Míra plnění navržených strategických cílů bude sledována a průběžně hodnocena na základě vybraných měřítek. V navržené perspektivě růstu a vývoje bude zdrojem dat především interní dotazníkové šetření. Pro vyhodnocení strategického cíle zvýšení angažovanosti zaměstnanců bude nutné do sběru dat zapojit dodatečné interní dokumenty. Pro získání dat o subjektivních názorech zaměstnanců lze využít metodiku navrženou v části analyzující současný stav společnosti ABC. Veškerá navržená měřítka vyžadují rozšíření informačního systému.

Strategický cíl je zcela popsán až v okamžiku, kdy je stanovena jeho cílová hodnota. Dle názoru autora, navržené cílové hodnoty jsou dosažitelné a věrohodné a jsou tzv. SMART. Minimální úroveň počtu školení lze z velké míry splnit realizací e-learningových školení, které periodicky tvoří nadnárodní vlastník společnosti ABC. Nicméně pro splnění minimální úrovně bude muset podnik realizovat vlastní formy školení, či hledat externí příležitosti, což vytváří motivační podklad pro management podniku. K zajištění splnitelnosti tohoto cíle bude muset management firmy zabezpečit překlad e-learningových školení, tak aby jim mohli porozumět i zaměstnanci nižších organizačních úrovní, neboť tito zaměstnanci disponují slabou úrovní anglického jazyka (školení nadnárodního vlastníka nejsou k dispozici v českém jazyku). Pro ISZ byly stanoveny, v rámci dvou let, hodnoty odpovídající pozitivním odpovědím dotazníkového šetření. Jelikož navržené ukazatele v podniku nebyly doposud

sledovány, nelze stanovit cílové hodnoty za pomoci statistických korelačních a regresních metod vycházejících z dat minulých let. V tomto ohledu cílové hodnoty odpovídají autorově přesvědčení o jejich reálnosti a dosažitelnosti, a byly korigovány na základě diskuze s managementem podniku.

Perspektiva růst a vývoj								
Zkratka	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Aktuální hodnota	Cílová hodnota pro rok 2016	Cílová hodnota pro rok 2017	Frekvence měření	Poznámky
PRAV 01	Zvýšit úroveň znalostí zaměstnanců	Počet školení zaměstnance za rok	Počet/rok	individuální	>10	>10	ročně	Cílové hodnoty určují minimální počet školení zaměstnanců na všech organizačních úrovních.
PRAV 02	Zvýšit angažovanost zaměstnanců	Produktivita práce na zaměstnance	tis. Kč/rok	není sledováno	-	-	ročně	Zavedení ukazatele předpokládá vhodné rozšíření informačního systému
PRAV 03	Zlepšit komunikaci, informovanost, zpětnou vazbu	Index spokojenosti zaměstnanců	škála (1-5)	2,88	2,40	2,00	ročně	Vychází z ISZ, škála komunikace a sdílení informací
PRAV 04	Rozvoj podnikového klima a kultury	Index spokojenosti zaměstnanců	škála (1-5)					Popis měřítka viz. příloha 5

Tabulka 16: Stanovení měřítek a cílových hodnot (Vlastní zpracování)

Při realizaci výzkumu etiky a úrovně podnikového klima v provozu společnosti ABC byla zjištěna absence následujících ukazatelů a měřítek, jejichž zavedení je nezbytné k úspěšné implementaci komplexního systému BSC. Jelikož tyto cíle a měřítka nejsou předmětem práce, autor je pro úplnost metodiky BSC pouze bodově navrhuje.

Měřítko cílů perspektivy interních procesů

- Hrubý zisk z inovovaných produktů a služeb (meziroční růst) [%]
- Průměrná délka zpracování opakovaných zakázek [hod]
- Osobní náklady v poměru k obrátu [%]
- Transakční náklady na oddělení [tis. Kč]

Měřítko cílů zákaznické perspektivy

- Index spokojenosti zákazníka [index body 0-100]
- Počet nových zákazníků [počet/rok]

- Tržní podíl v jednotlivých regionech českého trhu [%]

Měřítka finanční perspektivy již k dosažení strategických cílů společnost využívá. Navržená měřítka vycházejí z autorova přesvědčení o jejich nutnosti k zabezpečení dlouhodobé efektivnosti a růstu organizace a získávání konkurenční výhody, v případě že podnik chce usilovat o přední postavení na trhu. Autor si dále dovoluje vedle „standardních“ měřítek rozšířit výpis o transakční náklady. Problematika transakčních nákladů je v českém prostředí značně nerozvinutým tématem, především z důvodu jejich problémového měření, které vychází z unikátnosti firmy (viz. kapitola 2.3.1). Sledováním těchto nákladů by mohla být zajištěna zpětná vazba ve finančních jednotkách (která by doplňovala interní průzkumy a snižovala by tak míru subjektivity respondentů) na aktivity realizované v oblasti zlepšení etické úrovně, podnikového klima a rozvoje podnikové kultury a dalších aspektů, které byly v části analýzy provozu otestovány jako relevantní k dané problematice. Právě úroveň etických postojů, jejich angažovanost a vztah k organizaci tuto nákladovou složku ovlivňují nejvíce. Aby metodika transakčních nákladů mohla být v podniku aplikována, je nutné zavedení jejich měsíčního sledování dle jednotlivých provozů společnosti a v kombinaci s dotazníkovým šetřením tak pomocí stejných metod, použitých v části analýzy práce, testovat jejich závislost.

11.1.8 Strategický akční plán perspektivy růst a vývoj

Strategické akce převádějí strategické cíle jednotlivých perspektiv BSC do podnikové praxe. Tyto akce slouží jako nástroj pro dosažení strategických cílů, podporují jejich splnění, konkretizují je, čímž naplňují hlavní poslání BSC „Translating Strategy to Action“. Akční program představuje pracovní podklad pro každodenní činnosti, které musí být v pravidelných intervalech revidovány. Autor navrhuje následující akce perspektivy růst a vývoj společnosti ABC:

- Podpora aktivní účasti na interních interních vzdělávacích programech a na externích odborných seminářích.
- Pravidelné setkání všech zaměstnanců provozu (alespoň 2x ročně).
- Vytvořit individuální vzdělávací a motivační plán pro management provozů, zaměstnance obchodního oddělení a dalších klíčových pozic.
- Podpora rozvoje etických hodnot a vztahu partnerství.

- Zabezpečit zaměstnancům přístup k odborným informacím (účast na poradách, podnikový newsletter o úspěších podniku, intranet, firemní časopis) a podporovat jeho efektivní rozšíření.
- Zapojit zaměstnance do plánování cílů firmy. Pomocí rozhovorů a dotazníkových šetření začleňovat informace do cílů společnosti.
- Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců – 1x ročně.
- Pravidelné společné snídaně na provozu – alespoň 1x měsíčně.
- Podpora rozvoje komunikace na společných setkáních. Pro podporu komunikace použít video materiály prezentující etické hodnoty a další aspekty vhodné pro pracovní a osobnostní rozvoj. V praxi se prezentace formou videa, seriálů a filmů osvědčila jako kreativní forma tzv. odstartování komunikace.
- Zlepšovat spolupráci s vysokými školami ve smyslu podpory akvizice studentů pracovních míst ve společnosti. Spolupracovat na zlepšení podnikových procesů.
- Zefektivnit etický program a přepracovat etický kodex. Zaměřit hodnoty na zaměstnance a zabezpečit jejich snadnější osvojení.
- Rozvíjet vztahy s veřejností a podporovat tak dobrou image společnosti. Aktivně se podílet na rozvoji komunitních projektů.
- Prezentace oboru odpadového hospodářství na výstavách a veletrzích. Usilovat tak o kvalitní oborovou značku.
- Rozvoj CSR aktivit podniku. Nastavení standardů CSR podle globálních měřítek, čímž dojde ke splnění národních standardů a bude zajištěn jejich neustálý rozvoj.
- Zabezpečit podporu IS navrhovaným strategickými akcím.
- Podílet se na tvorbě etického podnikatelského prostředí formou lobbingu v odpadové legislativě.

Strategické cíle														
	PRAV 01	PRAV 02	PRAV 03	PRAV 04	FP 01	FP 02	FP 03	FP 04	PP 01	PP 02	ZP 01	ZP 02	ZP 03	
Strategické akce	Aktivní účast na vzdělávacích programech	X		X	X	X		X				X	X	
	Pravidelná setkání		X						X	X		X		
	Tvorba individuálních plánů		X									X		
	Rozvoj etických hodnot				X	X		X	X			X	X	
	Přístup k informacím	X		X		X	X	X	X			X		
	Zapojit zam. do tvorby cílů			X		X	X	X	X		X			
	Průzkum spokojenost zaměstnanců			X	X	X			X	X		X		
	Společná snídaneň				X	X			X			X		
	Rozvoj komunikace				X	X		X	X	X		X		
	Spolupráce s VŠ	X		X	X	X	X		X	X	X	X		
	Etický program	X		X	X	X			X			X		
	Podpora image společnosti				X	X	X		X		X		X	
	Prezentace oborové značky				X	X	X					X		X
	Rozvoj CSR aktivit						X						X	X
	Podpora IS	X	X	X	X			X		X		X	X	
	Lobbing v odpadové legislativě		X		X	X	X		X				X	

Tabulka 17: Matice strategických cílů a akcí (Vlastní zpracování)

11.1.9 Řízení rozšíření BSC

Řízením rozšíření metodiky BSC, tzv. fáze roll-out, na všechny organizační jednotky zajistí realizace vizí a strategií v rámci celého podniku. Procesně orientované rozšíření BSC výrazně přispěje ke strategickému učení se na všech hierarchických úrovních, čímž se stává důležitým nástrojem komunikace a učení se. K realizaci navržené koncepce je nutné, aby vedení podniku stanovilo strategické přínosy jednotlivých organizačních jednotek, jasně delegovalo pravomoci a odpovědnosti za delegované úkoly. Realizace tohoto kroku je nezbytná k identifikaci zaměstnanců s podnikovými cíly a zaměření se na strategicky významné procesy a cíle. Rozšíření by v podniku mělo být realizováno směrem od vedení podniku na nižší organizační úrovně formou pracovních seminářů a školení na horizontální a vertikální

úrovni, čímž by ve svém důsledku měla být zajištěna integrace strategického a operativního plánování a systému reportingu.

11.1.10 Plynulost a kontinuální používání BSC

Závěrečná fáze implementace metodiky BSC propojuje stávající projekty a jejich integraci do každodenní činnosti zaměstnanců. K zajištění kontinuálního nasazení metodiky je nutné na všech útvarech realizovat pravidelný strategicko-operativní reporting a průběžně tak analyzovat a vyhodnocovat plnění strategických cílů a akcí. Právě v této fázi by navržený vznik controllingového oddělení mělo být využíváno nejvíce. Toto oddělení napomáhá jednotlivým útvarům ke správnému stanovení cílů, analyzuje odchylky od těchto cílů, kontroluje realizaci a spolupracuje na návrhu opatření k zabránění vzniku těchto odchylek.

Nepřetržitý vývoj a tvorba BSC je dynamický proces a pro jeho efektivní zajištění je žádoucí týmová spolupráce, která je nezbytná k vedení diskuzí o možných variantách řešení a přispívá ke snažšímu dosažení vzájemné shody. Důležitou součástí plynulého nasazení BSC bude také zavedení a aktualizace optimálního informačního systému, který bude zabezpečovat podporu navrženým činnostem akčního plánu a umožňovat jejich vyhodnocení. Navržený informační systém by měl umožňovat podporu on-line dokumentací z důležitých diskuzí a schůzek.

11.2 Rozšíření etického programu a CSR aktivit

Tato část návrhů práce konkretizuje body navrženého akčního plánu týkající se etického programu a CSR aktivit podniku. Ve své podstatě tak rozšiřuje etický program o moderní metody používané úspěšnými globálními společnostmi a navrhuje změny, které přispějí k jeho vyšší efektivitě. Dále rozšiřuje stávající CSR aktivity. Cílem navržených změn tak zůstává zvýšení etické úrovně v analyzované společnosti.

Etický program

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, prvním bodem obměny etického programu by mělo být přepracování etického kodexu, neboť jeho současný stav neumožňuje efektivní převzetí a osvojení hodnot zaměstnanců v něm obsažených. Vedení, respektive HR oddělení podniku by mělo usilovat o jeho jasnější pochopení, které je podmíněno jeho primárním zaměřením na zaměstnance (tak aby jej mohli pochopit i zaměstnanci na nejnižších organizačních úrovních). Etický kodex lze považovat za obraz celého etického programu, a pokud má být podpořeno jeho sdílení a zájem o hodnoty v něm obsažené, management

podniku musí změnit přístup myšlení od ochrany samo sebe k podpoře rozvoje svých zaměstnanců.

Kvalitní etický kodex sám o sobě nazaručuje úspěšné sdílení a osvojení hodnot, které se firma snaží prosadit. Vzdělání v oblasti etiky zaměstnanců musí být doprovázeno dalšími formami vzdělávacích programů a školení. V tomto ohledu se nabízí pravidelná e-learningová školení zabývající se různými oblastmi podnikatelské etiky, které jsou poskytována nadnárodním vlastníkem. Cílem managementu by mělo být zajistit všem zaměstnancům přístup k těmto školením a vyhodnocovat jejich efektivitu. Nezbytným předpokladem efektivního dopadu těchto školení je jejich překlad do českého jazyka, který by mohlo zajistit HR oddělení ze svých zdrojů, či ve spolupráci s nadnárodním vlastníkem. Pouze školení v rodném jazyce umožňují jejich převzetí a pochopení zaměstnanci nejnižšími organizačními úrovněmi. Další formou jejich zabezpečení může být zprostředkování jazykových školení jako forma zaměstnanckých benefitů. Zvýšení jazykové úrovně všech zaměstnanců by mělo za následek zvýšení jejich konkurenceschopnosti a pozitivní vliv na další aspekty práce, ale z důvodu vysokého věkového průměru lze očekávat jazykové bariéry. Tento proces vzdělávání je také časově náročnější a ve svém finálním výsledku nezaručuje úspěšnou participaci, především dělníků a řidičů (kteří tvoří většinový podíl ve firmě), na on-line kurzech v oblasti etiky. Z tohoto důvodu se autor přiklání k jejich překladu, tak aby školení byly dostupné pro všechny zaměstnance.

Vedle etického kodexu, doplněný o on-line kurzy v oblasti etiky, se efektivní etický program vyznačuje mírou schopnosti jeho šíření mezi zaměstnanci. V tomto smyslu je úlohou managementu podnítit diskuzi a sdílení etických hodnot. S odkazem na kapitulu 6, je nutností rozvíjet všechny možné komunikační kanály. Úspěšné globální společnosti v praxi využívají jako efektivní nástroj podnícení komunikace a sdílení etických hodnot video prezentaci, kde jako vzorový příklad uvádějí film „A Few Good Men“. Vzhledem k rozdílnosti českého prostředí a podnikatelského zaměření se jako vhodná volba jeví film „Odpad“, který nastiňuje etické rozhodování z prostředí brazilské skládky. Mezi vhodné české etické seriály lze zařadit „Minuty s etikou“. Výběr vhodných forem videoprezentace je celá řada, a právě úkolem oddělení HR by měl být jejich vhodný výběr dle aktuální fáze etického programu.

Distribuce videoprezentací by již spadala pod vedení jednotlivých provozů, jejichž spolupráce s útvarem HR je základní předpoklad úspěchu. S odkazem na akční plán výše, autor navrhuje pravidelná setkání zaměstnanců na všech provozech (alespoň 2x do měsíce). Jako příklad lze uvést firmu Y Soft Corporation, a.s., které se v praxi osvědčila pravidelná společná snídane

zaměstnanců. Tato akce je zpravidla na všech provozech podniku proveditelná a sloužila by jako ideální příležitost pro prezentaci etických a morálních hodnot a k podnícení jejich komunikace.

CSR aktivita

Stávající CSR program společnosti lze označit v rámci národní úrovně jako kvalitně zpracovaný a přispívá tak k dobré prezentaci a tvorbě dobrého jména podniku. Největším jeho nedostatkem je jeho zaměření právě pouze na národní úroveň. Společnosti by v tomto ohledu prospělo v rámci CSR programu definovat globální cíle a usilovat o mezinárodní certifikáty, například viz příloha 4. Právě stanovení globálních cílů by tak zajistilo splnění národních standardů a motivovalo by vedení k jejich neustálemu zlepšování. Navržená implementace BSC by při získávání těchto certifikátů přinesla velkou výhodu, neboť BSC celkově organizaci dělá průhlednější, transparentnější a flexibilnější. Především průhlednější podnikové procesy a schopnost jejich měření a vyhodnocení je základním předpokladem k získání těchto certifikátů. Tímto tahem by společnost získala konkurenční výhodu oproti stávajícím konkurentům na českém trhu a zlepšila tak její jméno v mezinárodním měřítku. Užitek z takto nastaveného konceptu mezinárodní konkurenceschopnosti lze hledat v získání nových zakázek v Polsku, či Slovensku.

Analyzovaná společnost, jako jedna z předních firem na českém trhu, by se měla zasazovat o zlepšování podnikatelského prostředí a klima. S odkazem na kapitolu 10 a aktuálně diskutovanou problematiku zákonů upravující odpadové hospodářství, lze společnosti doporučit lobbing za transparentnější legislativu. V případě že legislativa pokulhává za dynamičností vývoje oboru, je úlohou předních společností usilovat o její modifikaci. V tomto směru aktuálně působí Česká asociace odpadového hospodářství a sdružuje desítek odpadových firem na českém trhu. Právě společné úsilí oborových firem je klíčem k její uvolňování, což by vedlo k otevření nových cest a metod ve zpracování odpadů. Transparentnější legislativa by také přispěla ke snižování výskytu neetických postupů. Legislativa se v tomto ohledu, od roku 1989 (před tímto rokem na českém trhu v podstatě odpadové hospodářství neexistovalo), ještě nestačila dostatečně rozvinout a některé zastaralé zákony či vyhlášky tak v současnosti působí proti svému původnímu záměru, tedy kompenzaci za životní prostředí. Analyzované společnosti tak lze doporučit usilovat o participaci v ČAOH a podílet se tak na zlepšování oboru odpadového hospodářství, z čehož by měla prospěch jak její image, tak v konečném důsledku uvolňování etického klima na jednotlivých provozech.

Dalším návrhem pro společnost ABC je rozšíření portfolia CSR aktivit o podporu Hnutí DUHA – Friends of the Earth Czech Republic. Jedná se o českou nevládní enviromentální organizaci, která je jedna z neaktivnějších a mediálně nejvlivnějších organizací v České republice. V případě úspěšné participace by jejím prostřednictvím mohl diskutovat ohledně obměny legislativy, prezentovat svou značku a přispět tak ke zkvalitnění celého oboru. Jelikož žádný z konkurentů v tomto hnutí nefiguruje, firma by tímto krokem mohla získat konkurenční výhodu, upevnit tak svou pozici na tuzemském trhu a položit tak další základ pro další zvýšení její konkurenceschopnosti na mezinárodním odpadovém trhu.

11.3 Odhadované náklady navržených opatření

Nejvariabilnější složkou odhadovaných nákladů jsou náklady na externího poradce pro řízení projektu implementace BSC. Odhad vychází z minulé externí spolupráce v oblasti zavádění IS a může se lišit dle náročnosti a finálních požadavků na projekt. Jeho úloha je v celém procesu nezbytná k překonání silných interních vazeb. Náplní poradce bude především participace na tvorbě strategické mapy a definici klíčových ukazatelů. Vyhodnocování ukazatelů, jejich odchylek od plánu a realizaci zpětné vazby bude zajišťovat nově zřízený útvar controllingu, který počítá s dvěma zaměstnanci, kteří by měli být schopnosti pokrýt svou působností všech 25 provozů společnosti. S ohledem na nutnost rozšíření IS, autor navrhuje školení pro útvar IT v oblasti v oblasti správy bussiness informací¹¹⁴ a IT podpory společenské odpovědnosti organizace¹¹⁵.

Jelikož většina návrhů v oblasti přímého zlepšování lidského kapitálu klade požadavky na HR oddělení, autor počítá s potencionálním rozšířením personálu. Navrhovaná opatření počítají s překladem školení a rozšíření IS z interních zdrojů a jejich časová náročnost je odhadnuta v tabulce 18.

Po rozšíření průzkumu na všechny provozy, nebo alespoň získání dat od 250 – 300 subjektů, by výsledkem projektu měla být konkretizace kritických oblastí, jeho cílů a nákladů. S takto zformulovaným projektem by společnost mohla žádat o dotace na jeho realizaci z EU fondů.

¹¹⁴ LBMS. *Bussiness Information Management Foundation* [online].

¹¹⁵ LBMS. *Green IT Foundation* [online].

Položka	Odhadované náklady	Poznámky
Externí poradce pro projekt implementace BSC	200 000 - 300 000 Kč	Dle náročnosti se jedná o 200-300h práce, náklady na hodinu práce jsou odhadnuty na 1000 Kč
Personální náklady controllingového útvaru	40 000 - 45 000 Kč / měs.	Odhad uvažuje s 2-mi pracovníky útvaru
Dodatečné personální náklady HR oddělení	20 000 - 25 000 Kč / měs.	Slouží jako rezerva v případě nutnosti rozšíření personálu HR
Pravidelná setkání zaměstnanců provozu	25000-50000 Kč / měs.	Odhad počítá s náklady 1000-2000 na provoz dle jeho velikosti, počet vlastněných provozů je 25
Kurz Business Information Management Foundation	20 400 Kč	Dle ceníku společnosti LBMS.
Kurz Green IT Foundation	17 700 Kč	Dle ceníku společnosti LBMS.
Administrativní náklady průzkumu zaměstnanců	10 000 Kč / rok	Počítá s 25-ti provozy o rozsahu 40-50 zaměstnanců.
Celkové jednorázové náklady	248100 - 348100 Kč	
Celkové měsíční náklady	85 000 - 120 000 Kč	

Tabulka 18: Odhadované náklady navržených opatření (Vlastní zpracování)

Položka	Časová náročnost	Poznámka
Rozšíření IS	100 - 150h	Rozšíření stávajícího IS o navrhované položky dle odhadu IT oddělení podniku
Překlad školení	80 - 120h	Odhad uvažuje s plánovanými 10 školeními ročně, překlad jednoho školení byl odhadnut na 8-12h práce HR oddělení

Tabulka 19: Odhadovaná časová náročnost zajištění návrhů (Vlastní zpracování)

12. Přínosy práce a naplnění cílů

Práce analyzuje etickou úroveň a podnikové klima vybraného provoz společnosti ABC, čímž zpracovává metodický podklad pro rozšíření výzkumu na další provozy. Rozdělením aspektů podnikového klima na dílčí části je umožněno srovnání etiky v podnikovém kontextu, respektive metodou srovnání vybraných ukazatelů je stanovena úroveň etiky ve vybraném provozu, čímž je naplněn hlavní cíl diplomové práce.

Práce dále obsahuje analýzy vybraných ukazatelů podnikového, které jsou ze statistického hlediska vhodné pro zlepšování etické úrovně v podniku. V práci je kladen důraz na složku lidského kapitálu a jeho efektivního řízení. Prostřednictvím metodiky BSC autor reaguje na zjištěné kritické oblasti a návrhem její implementace, který je zaměřen především na perspektivu růstu a vývoje, se tyto nedostatky snaží redukovat.

Navržená metodika BSC tak zlepšuje v podniku sdílení informací a hodnot, jejich efektivní vyhodnocování a řízení, čímž činí podnik průhlednější, transparentnější a efektivnější. Z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti na tuzemském trhu a potencionální expanze na zahraniční trhy se implementace systému BSC jeví jako nezbytná. Navržený systém tak přímo podporuje etický program a CSR aktivity podniku, které autor rozšiřuje o poznatky z úspěšných globálních podniků. Ve finální fázi navržených opatření, autor odhaduje náklady na jejich realizaci a přiřazuje jim vhodné zdroje.

Práce se dále dotýká problematiky transakčních nákladů a podněťuje tím podnik k jejímu sledování jako doplnění subjektivních názorů získaných interním výzkum k hodnocení efektivity aktivit v oblasti etiky a CSR ve finančních jednotkách.

ZÁVĚR

Závěrem diplomové práce lze tvrdit, že byly splněny stanovené cíle, tedy stanovení úrovně etiky v podniku a její návaznost na ekonomickou činnost podniku. Odhalené kritické oblasti jsou primárně řešeny systémovou metodikou, což umožňuje její rozšíření na všechny podnikové organizační útvary a provozy. Je nutné podotknout, že analýza současného stavu je z velké části tvořena subjektivními názory dotazovaných zaměstnanců, a pro získání výsledků, na základě kterých je možné učinit rozhodnutí o implementaci nástroje BSC, je nutné tento výzkum dále rozšiřovat a aktualizovat.

Vzhledem k velikosti společnosti se právě systémové nástroje jeví jako optimální k jejím dalšímu zefektivňování, čímž je zvyšována konkurenceschopnost podniku na tuzemském trhu a otevírá nové příležitosti v akvizici trhů zahraničních. Zvolené návrhy na řešení stávající situace tak odpovídají podnikové strategii, tedy stát se společností číslo 1 na českém trhu. Aby bylo tomuto cíli zadostiučiněno, autor poukazuje na nutnost nastavení podnikových cílů, jako globálně konkurenceschopných a zdůrazňuje v celém procesu úlohu lidského kapitálu, kterému v podniku není věnována dostatečná pozornost.

Reálnost navržených opatření je konfrontována s jejími přínosy a odhadovanými náklady. Největší bariérou zavedení navržených řešení v podniku jsou silné a dlouhodobé interní vazby, které autor neopomíná a zdůrazňuje tak potřebu externího dohledu při jejich zavádění.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *Example & Success Stories* [online]. [cit. 2015-22-04].

Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/Resources/Examples-Success-Stories>

BARTOŠ, V.; SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*.

Brno: Akademické nakladatelství CERM,s.r.o., 2006. ISBN: 80-214-3325- 6.

CSZO. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledku VŠPS – 4.čtvrtletí 2014* [online].

[cit 2015-29-4]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2014-nfmqckomga>

ČAOH. *Stanovisko MŽP k aplikaci nové legislativy ve vztahu k povolení IPPC* [online].

[cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/prekvapive-stanovisko-mzp-k-aplikaci-nove-legislativy-ve-vztahu-k-povoleni-ippc.html>

ČERNOHORSKÁ, L. a PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

COLLE, S. a HENRIQUES, A. *The paradox of Corporate Social Responsibility Standards*. 1. vyd. London: Journal of Bussiness Ethics. 2013. 299 s. ISBN 0167-4544.

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 1.vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 51 s. ISBN 978-80-247-2890-2

DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 193 s. ISBN 978-80-247-6311-8.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 9788073151850.

GARROUSTE, P a SAUSSIÉ, S: *Looking for a theory of the firm: Future challenges*. Journal of Economic Behavior & Organization, 2005. 181 s.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Petr Drucker – Šéfové mají moc pouze propůjčenou* [online]. [cit. 2015-17-03]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-15235430-peter-drucker-sefove-maji-moc-pouze-propujcenou>

HM Partners. *Etika podnikání* [online]. [cit. 2015-10-05].

Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/etika-podnikani/teoreticka-cast/>

KREISLOVÁ, G. *Dotazníkové šetření*. Bakalářská práce. Západočeská univerzita Plzeň. Fakulta aplikovaných věd.

KROPÁČ, J. *Statistika B*. 2. vyd. Brno: FP VUT. 2008. 145 s. ISBN 978-80-214-3295-6.

LBMS. *Bussiness Information Management Foundation* [online]. [cit. 2015-05-03].

Dostupné z: <http://www.lbms.cz/portfolio/business-information-management-foundation/>
LBMS. *Green IT Foundation* [online]. [cit. 2015-05-03].

Dostupné z: <http://www.lbms.cz/portfolio/green-it-foundation/>

LRN. *The impact of codes of conduct on corporate culture* [online]. [cit. 2015-05-02].

Dostupné z: <http://www.ethics.org/files/u5/LRNImpactofCodesofConduct.pdf>

PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

REGESTER, M. a LARKIN, J. *Risk issues and Crisis Management in Public Relations*. přepracované. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2008. 245 s.

SCIO. *Modely klasické teorie testu* [online]. [cit. 2015-28-04]. Dostupné z:

<https://www.scio.cz/o-vzdelavani/teorie-a-metodika-testu/odborna-cast/modely-klasicke-teorie-testu/>

SCIO. *Statistické pojmy* [online]. [cit. 2015-28-04]. Dostupné z:

https://www.scio.cz/o-vzdelavani/teorie-a-metodika-testu/statisticke-pojmy/#z-skor_t-skor

SOCIOWEB. *Mýty o reliabilitě* [online][cit. 2015-24-04].

Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=242&lst=108>

STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. Disertační práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní.

VÚPSV. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online].

[cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě	15
Tabulka 2: Dělení stakeholderů.....	23
Tabulka 3: Porovnání nákladů spojených s fluktuací u dvou fiktivních osob v KČ.....	39
Tabulka 4: Pozitivní a negativní kritéria SRI.....	43
Tabulka 5: Porovnání nového a starého rámce systému reportování.....	45
Tabulka 6: Definice základních stupňů CSR	48
Tabulka 7: Varianty testu dvou kvantitativních znaků.....	86
Tabulka 8: Reliabilita škál modulů výzkumu	107
Tabulka 9: Korelace mezi oblastmi podnikového klima a etikou zaměstnanců	108
Tabulka 10: Organizační zabezpečení BSC	115
Tabulka 11: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 01	117
Tabulka 12: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 02	117
Tabulka 13: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 03	118
Tabulka 14: Perspektiva růstu a vývoje - PRAV 04	118
Tabulka 16: Stanovení měřítek a cílových hodnot.....	123
Tabulka 17: Matice strategických cílů a akcí.....	126
Tabulka 18: Odhadované náklady navržených opatření	131
Tabulka 19: Odhadovaná časová náročnost zajištění návrhů.....	131

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Úroveň etiky	19
Obrázek 2: Model podnikatelské etiky.....	20
Obrázek 3: Model transakčních nákladů	26
Obrázek 4: Vztahy odpovědnosti v podnikatelském prostředí.....	34
Obrázek 5: Pyramida společenské odpovědnosti firem	47
Obrázek 6: Pozitivní a negativní dopady CSR standartů	49
Obrázek 7: Subsystémy tvořivého managementu	56
Obrázek 8: BSC model pro soukromý sektor.....	64
Obrázek 9: Logická hierarchie perspektiv BSC	66
Obrázek 10: Logika strategického řízení na základě BSC	66
Obrázek 11: Organizační struktura z pohledu zkoumaného provozu společnosti ABC	71

PŘÍLOHY

Příloha 1: Otázky dotazníku pro empirického výzkumu

Prosím, označte prosím vždy jednu možnost.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

- ☐ Dělník ☐ Řidič ☐ Představitel managementu ☐ THP pracovník

Část 1: Etika

1. Myslíte si, že je důležité zabývat se etikou v podnikání?
2. Myslíte si, že dodržování etického chování v podnikání má nějaký přínos?
3. Do jaké míry jste seznámen(a) s firemním etickým kodexem?
4. Řídíte se při rozhodování etickými principy?
5. Měli by podle Vás být vyvozeny důsledky pro zaměstnance, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu zvýhodnilo?
6. Považujete chování Vaší firmy za etické?
7. Jsou ve Vaší firmě jasně stanoveny hodnoty a pravidla chování?
8. Je ve Vaší firmě etika vnímána jako součást její strategie?
9. Do jaké míry je podle Vás etický kodex ve Vaší firmě dodržován?
10. Jak je velký tlak ve Vaší firmě na dodržování etického kodexu?
11. Poskytuje Vaše firma jasné a přesné informace o výrobcích a službách?
12. Eviduje a řeší Vaše firma stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?
13. Existuje u Vás ve firmě někdo, koho by jste mohl považovat za svůj etický vzor?

Část 2: Komunikace a sdílení informací

14. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.
15. V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě.
16. Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout.
17. Do jaké míry jste informován o hospodaření podniku (případně provozu)?
18. Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.
19. Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.
20. V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.

- 21. Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.
- 22. Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.
- 23. Naše firma vynakládá dostatečná úsilí, aby získalo přehled o názorech a postojích zaměstnanců.
- 24. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.
- 25. Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě je na dobré úrovni

Část 3: Interpersonální vztahy

- 26. Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.
- 27. Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.
- 28. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
- 29. Jak jste spokojen celkově se vztahem s Vaším přímým nadřízeným?
- 30. V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit.
- 31. Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy
- 32. Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.
- 33. Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.
- 34. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.

Část 4: Profesní růst

- 35. Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.
- 36. Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.
- 37. Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.
- 38. V rámci firmy mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.
- 39. Pokud jste absolvoval v posledních 12 měsících nějaké školení, bylo celkově vzato, pro Vás tato školení užitečná?
- 40. Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.
- 41. Nevadí mi přebírat odpovědnost za řešení pracovních úkolů.

Část 5: Odměna a motivace

- 42. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?
- 43. Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení
- 44. V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.
- 45. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

46. Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.

47. Moje práce je podnětná a zajímavá.

48. Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.

49. Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

Část 6: Styl řízení

50. Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje vás nadřazený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

51. Jakou míru samostatnosti preferuje při Vaší práci?

Část 7: Vztah k organizaci

52. Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.

53. Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu.

54. Pro svého zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

55. Myslím, že naše firma jako celek je dobře řízena.

56. Uvažuje v poslední době o odchodu z Vaší firmy?

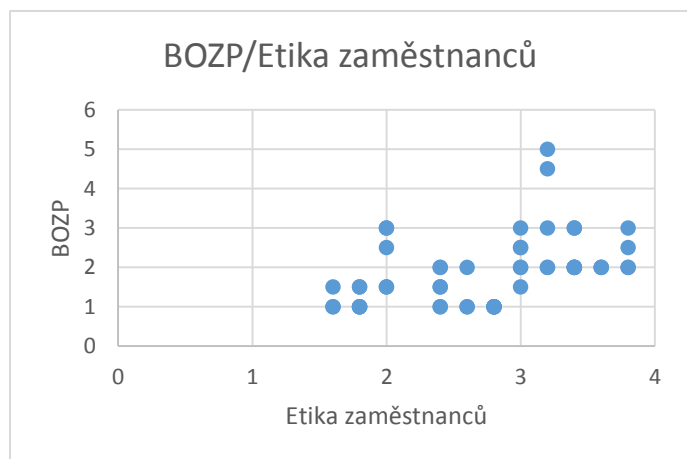
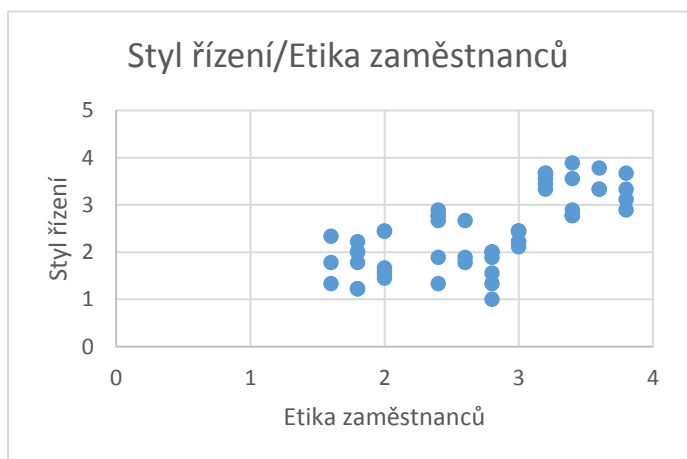
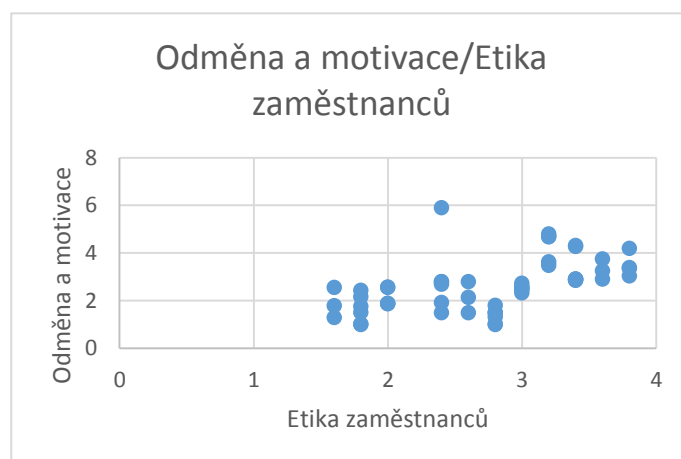
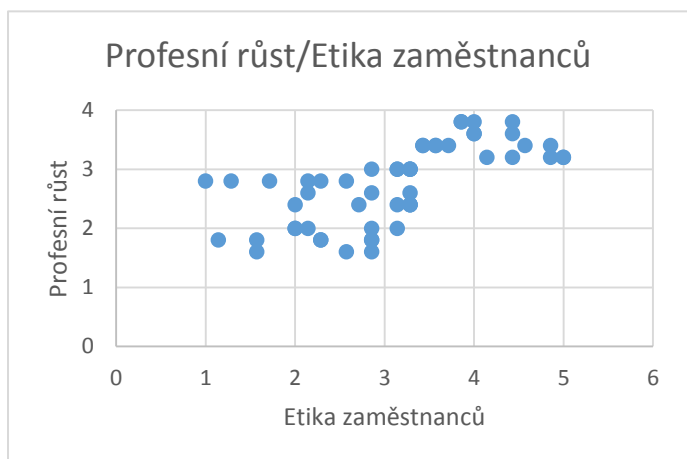
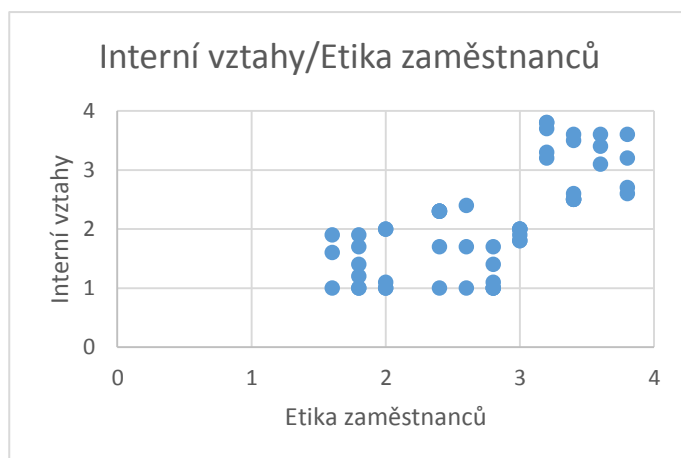
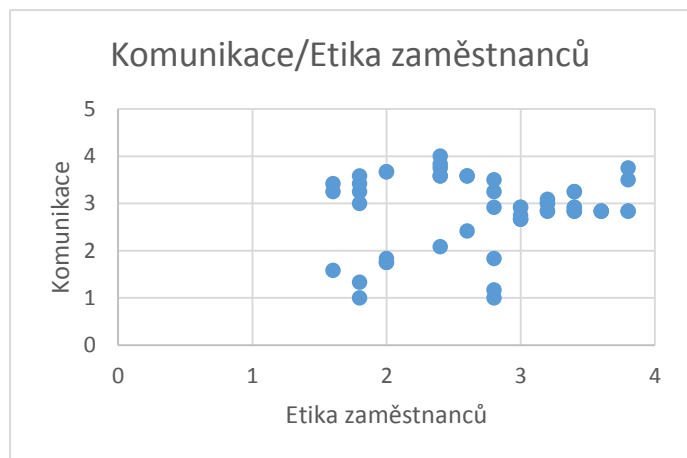
57. Pokud by se vše vyvíjelo dobře, jak dlouho by jste ještě chtěl pracovat pro Vaši firmu?

Část 8: BOZP

58. Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví.

59. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedením firmy kladen velký důraz.

Příloha 2: Korelační diagramy oblastí podnikového klima a etiky zaměstnanců



Příloha 3: Výsledky shlukové analýzy algoritmu k-means

Class	1	2	3
Objects	23	16	15
Sum of weights	23	16	15
Within-class variance	4,055	5,300	3,600
Minimum distance to centroid	0,927	1,381	0,879
Average distance to centroid	1,836	2,075	1,626
Maximum distance to centroid	3,063	3,558	4,168

Příloha 4: Klíčové elementy mezinárodních CSR standartů

Name	Description	Nature		Focus		Monitoring process		Multi-stakeholder approach	
		Substantive	Process	General	Specialized	Assurance	Certification	Development process	Governance structure
ISO 14001	Environmental management system standard		✓		✓		✓		
ISO 9000	Quality management standard		✓		✓		✓		
Ethical trading initiative (ETI)	Standard for workers conditions in the supply chain	✓	(✓)		✓	(✓)		✓	✓
SA8000	Standard for workers conditions in the supply chain	✓	(✓)		✓		✓	✓	✓
UN global compact	Principles on human rights, labor rights, the environment and anti-corruption	✓		✓				✓	✓
Responsible care	Codes of practice for the chemical industry	✓	(✓)		✓				
GRI guidelines	Standard for sustainability reporting	✓	(✓)		✓	✓		✓	✓
AA1000	Social and ethical accounting, Auditing and reporting	(✓)	✓	✓		✓		✓	✓
ISO 26000	Guidance standard for social responsibility	✓	(✓)	✓				✓	(✓)

Příloha 5: Příklad popisu měřítka Index spokojenosti zaměstnanců pro společnost ABC

Perspektiva	Učení se a růst zaměstnanců	
Strategické téma	Motivace a angažovanost, podnikové klima, kultura organizace	
Název indikátoru	Spokojenost zaměstnanců	
Měřítko	Index spokojenosti zaměstnanců	
Správce měřítka za společnost ABC	HR oddělení společnosti	
Aktuální hodnota roku 2015	2,65	
Hodnota pro rok 2016	Plán	skutečnost
	2,30	
Cílová hodnota pro rok 2017	Plán	skutečnost
	2,00	
Popis měřítka Měřítko index spokojenosti zaměstnanců je zaměřeno na poznání vnitřního prostředí organizace, na poznání postojů a názorů zaměstnanců a měření jejich spokojenosti. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zlepšování kvality, výkonnosti, zvyšování odpovědnosti a motivace. Index udává číselně vyjádření míry spokojenosti zaměstnanců organizace. Skládá se z následujících oblastí: 1. komunikace a sdílení informací, 2. interpersonální vztahy na pracovišti, 3. profesní rozvoj a kariérní růst, 4. odměňování a hodnocení, 5. styl řízení, 6. vztah k organizaci, 7. bezpečnost a ochrana zdraví, 8. Etika v organizaci Měřítko ovlivňuje Měřítko je ovlivněno mírou pravdivosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Výpočet měřítka Anonymní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, vyhodnocuje se míra spokojenosti s výše uvedenými oblastmi za podnik jako celek. Index spokojenosti je aritmetickým průměrem všech známek: 1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – velmi nespokojen. Výstup měřítka Výstupem průzkumu spokojenosti je plošný popis faktorů spokojenosti a vyprofilovaných rozdílů mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců a jednotlivých provozů společnosti ABC. Perioda vyhodnocování 1x ročně		